

Mira Ravantti

ESIMIESTEN PEREHDYTTÄMINEN
SATAKUNNAN OSUUSKAUPASSA

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
2015

ESIMIESTEN PEREHDYTTÄMINEN SATAKUNNAN OSUUSKAUPASSA

Ravanti, Mira

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Kesäkuu 2015

Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa

Sivumäärä: 89

Liitteitä: 3

Asiasanat: perehdyttäminen, esimiesten perehdyttäminen, esimiestyö

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää esimiesten perehdytystä Satakunnan Osuuskaupassa ja tehdä perehdytyksen avuksi perehdytyslomake. Tämän opinnäytetyön päättökäsitteelläänä oli selvittää, millainen perehdytyskokonaisuus tukee esimiestä parhaiten? Perehdytyslomake tehtiin tehtävässään aloittavan uuden esimiehen perehdyttämistä varten, mutta sitä voidaan hyödyntää tietyiltä osin myös yksiköstä toiseen siirtyvien esimiesten perehdytyksessä.

Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen ja lähestymistapana tapaustutkimus. Tutkimus toteutettiin kahdella eri tiedonkeruumenetelmällä, joita olivat kyselylomake sekä teemahaastattelu. Kyselylomakkeet lähetettiin kevään 2013 aikana Sale ja S-market päälliköille. Tammikuussa 2015 haastateltiin Sale ryhmäpäällikköä sekä HR-asiantuntijaa.

Satakunnan Osuuskaupassa ei ollut esimiesten perehdyttämiseen minkäänlaista mallia. Tutkimustuloksista nousi selkeästi esille ne asiat, joita perehdytyksessä tulisi painottaa. Tärkeimpänä esiin nousi esimiestyöhön liittyvien vastuiden ja velvoitteiden korostaminen uudelle esimiehelle. Perehdytykseen tulisi käyttää enemmän aikaa ja sen tulisi olla suunnitelmallisempaa. Perehdyttäjinä tulisi toimia ryhmäpäällikkö, yksikön edellinen esimies sekä omien alojensa asiantuntijat. Lisäksi perehdyttämisen tueksi kaivattiin jonkinlaista perehdytyslistaa tai – pakettia. Yhtä mieltä oltiin siitä, että nykyinen perehdytystapa ei ole riittävä ja muutoksia sekä panostusta perehdytykseen tarvitaan.

Tämän työn lopputuloksena on uusien esimiesten perehdytyksen käytännön tueksi tehty perehdytyslomake, joka otetaan käyttöön Satakunnan Osuuskaupassa. Perehdytyslomakkeessa on pyritty ottamaan huomioon kaikki asiakokonaisuudet, joita uudelle esimiehelle tulisi perehdyttää. Lisäksi opinnäytetyössä on esitelty esimiesten perehdytysprosessi. Perehdytyslomakkeen ja – prosessin avulla esimiesten perehdytyksestä on tarkoitus saada tasalaatuisempaa ja selkeämpää sekä prosessista kokonaisuudessaan kokonaisvaltaisempi ja suunnitellumpi.

Manager orientation case Satakunnan Osuuskauppa

Ravanti, Mira

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship

June 2015

Supervisor: Nokkonen, Sirpa

Number of pages: 89

Appendices: 3

Keywords: orientation, manager orientation, manager work

The purpose of this thesis was to develop manager orientation in Satakunnan Osuuskauppa and make orientation form to help orientation. The main research task of this thesis was to find out what kind of orientation unity supports manager the most. Orientation form was made for a new manager orientation that is starting in a new job. It can be also used in an orientation where a manager is moving to another branch.

Qualitative was chosen to a research method and case study to a scientific approach. The research was carried out in a two different fact-finding methods. Those were open questionnaire and theme interview. Questionaries was sent in spring 2013 to a Sale and S-market managers. In January 2015 was interviewed Sale group manager and HR-assistant.

There wasn't any kind of pattern in Satakunnan Osuuskauppa about manager orientation. From research results came up those things that should to town with orientation. The most important thing was to emphasize responsibilities and obligations in manager's job to a new manager. To an orientation should spent more time and it should be more systematic. Group manager, previous manager of the branch and people in their own areas should act as introducers. Then there was a need to some kind of orientation list or a – packet to support orientation. There was agreement that present orientation way isn't enough and changes and investments in orientation are needed.

The result of this thesis is orientation form which is made as a practical support and will be used in Satakunnan Osuuskauppa. In orientation form are aimed to take a whole complex of issues into account which should introduce to a new manager. In the thesis there is also introduced managers' orientation process. With the help of orientation form and –process managers' orientation becomes clearer, homogeneous and orientation process would be complete and designed.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	7
2.1	Yrityksen esittely	7
2.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat	8
2.3	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
3	ESIMIESTYÖ	11
3.1	Esimiehen tehtäväkenttä	11
3.2	Esimiehen osaaminen	13
3.2.1	Itsensä johtaminen.....	16
3.3	Esimiestyön vaatimuksia	17
3.3.1	Päivittäisjohtaminen.....	17
3.3.2	Esimiehen vastuu tuloksesta.....	18
3.3.3	Lainsäädäntö ohjaa esimiestyötä.....	20
3.3.4	Esimies ihmisten johtajana.....	21
3.3.5	Esimies yksilöiden johtajana.....	25
3.3.6	Esimies ryhmän johtana	26
3.3.7	Yhteistyöverkoston hallinta.....	27
3.4	Sale –päällikön toimenkuva.....	27
4	PEREHDYTTÄMINEN.....	29
4.1	Perehdyttämisen perusteet	29
4.2	Perehdyttämismalleista	32
4.3	Perehdyttämisprosessi.....	33
4.4	Perehdyttäminen käytännössä.....	35
4.5	Esimiehen perehdytyksen erityispiirteitä.....	38
4.6	Perehdyttämisen hyödyt ja haasteet	41
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	43
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	43
5.2	Lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät.....	44
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	47
6.1	Tutkimuksen eteneminen ja aineiston keruu	47
6.2	Aineiston analysointi ja tulkinta	50
6.3	Luotettavuuden arviointi.....	52
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	54
7.1	Kyselylomake	54
7.1.1	Kyselylomakkeen taustamuuttujat	54

7.1.2 Perehdytyksen toteutus, nykytila ja sisältö	55
7.1.3 Perehdytyksen kehittäminen	56
7.2 Teemahaastattelu	57
7.2.1 Perehdytyksen nykytila	57
7.2.2 Perehdytyksen kehittäminen	59
8 ESIMIESTEN PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA	62
8.1 Työsuhteen alku	67
8.2 Organisaatioon perehdyttäminen	68
8.3 Yksikössä tapahtuva perehdytys	76
8.4 Perehdytyskeskustelut.....	80
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	81
LÄHTEET.....	88
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe kehittyi omista perehdyttämiskokemuksista siirtyessäni esimieheksi Satakunnan Osuuskaupassa. Selkeästi oli havaittavissa se, että esimiesten perehdyttäminen oli jäänyt yrityksessä vähemmälle huomiolle ja siinä oli suuria eroja perehdyttäjistä riippuen. Keskusteltaessa aihevalinnasta oltiin organisaatiossa sitä mieltä, että aihevalinta on erittäin hyvä ja tarpeellinen organisaatiolle. Perehdyttäminen on jokaisen yrityksen tärkeä kokonaisuus ja Satakunnan Osuuskaupassa oli selkeä tarve esimiesten perehdytysprosessin kehittämiseksi. Esimiesten tasalaatuinen perehdyttäminen on tärkeää yritykselle, jotta esimies saa tarvittavan osaamisen heti alkutaipaleellaan ja pystyy näin mahdollisimman nopeasti kehittymään esimiestyössä. Perehdyttämisellä on myös kauaskantoisia seurauksia riippuen siitä hoidetaanko se laadukkaasti vai heikosti.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Satakunnan Osuuskaupan päivittäistavarakaupan uusien esimiesten perehdytystä. Kehittämistehtävän lisäksi esimiehille toteutettavassa kyselyssä kysyttiin esimiesten ajatuksia mentorointiin liittyen ja annetaan siitä tutkimustulokset osuuskaupalle tiedoksi. Opinnäytetyön lopputuloksena luodaan Satakunnan Osuuskaupalle esimiesten perehdytykseen perehdytyslomake ja esitellään millainen perehdytysprosessin tulisi kokonaisuudessaan olla. Lomakkeen avulla pyritään saamaan perehdyttämisestä tasalaatuisempaa ja varmistetaan, että kaikki tärkeät asiat tulee käytyä läpi. Työssä esitellyn perehdytysprosessin kuvauksen avulla perehdytyksestä saadaan sujuvampaa ja vaihteittain etenevää kunkin perehdyttäjän tietäessä oman roolinsa. Kun perehdytysprosessi on tehokas ja selkeä, pääsee uusi esimies todennäköisesti nopeammin kiinni työtehtäviin ja tulokselliseen toimintaan.

Teoreettisen taustan kaksi pääteemaa ovat esimiestyö ja perehdytys. Esimiestyö päivittäistavarakaupassa on erittäin laaja-alaista ja siinä tarvitaan monenlaista osaamista. Jotta tiedetään mitä pitäisi perehdyttää, käydään työn teoriaosuudessa läpi esimiestyöstä muutamia tärkeitä osa-alueita. Tämän jälkeen tutustutaan perehdytykseen ja esimiehen perehdytyksen erityispiirteisiin. Esimiehen osaamisvaateet ovat niin laajat, että se täytyy ottaa myös perehdytyksessä huomioon. Esimiehen perehdytys on huomattavasti syvällisempää kuin esimerkiksi myyjän perehdytys.

Esimiesten perehdytykseen ei ole organisaatiossa aiemmin kiinnitetty tarpeeksi huomiota ja sen takia kehittämishanke oli tärkeä toteuttaa. Yleisesti ottaen perehdyttämistä on paljon käsitelty kirjallisuudessa, joten uuden näkökulman löytäminen aiheeseen saattaa olla haastavaa. Vaikka aihe ei ole yleisesti ottaen tuore, on se Satakunnan Osuuskaupalle kuitenkin tärkeä.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

2.1 Yrityksen esittely

Satakunnan Osuuskauppa on pääasiassa satakuntalaisten asiakasomistajaksi liittyneiden ihmisten omistama satakuntalainen yritys. Satakunnan Osuuskauppa on yksi S-ryhmään kuuluvista paikallisista osuuskaupoista. Toimialoja ovat market- ja tavaratalokauppa (esim. Prisma, S-market, Sale ja Kodin Terra), matkailu- ja ravitsemiskauppa (esim. Torero, Rosso ja Sokos Hotel Vaakuna), liikennemyymälä- ja polttonestekauppa (ABC) sekä auto- ja autotarvikekauppa (Karla). Satakunta-konserniin kuuluu lisäksi Palin Oy ja kiinteistöyhtiöitä. Satakunnan Osuuskauppa on palvelualojen suurin työllistäjä Satakunnassa. Työntekijöitä Satakunnan Osuuskaupassa on noin 1 300. Satakunnan Osuuskaupan verollinen myynti vuonna 2014 oli noin 378,3 miljoonaa euroa (Satakunnan Osuuskaupan vuosikertomus). Osuuskaupan toiminta-ajatuksena on tuottaa kilpailukykyisesti palveluja ja etuja asiakasomistajille, joita on yli 57 400. Päätöksentekoa ohjaavia asioita ovat mm. asiakasomistajien palveleminen, osallistuminen maakunnan kehittämiseen sekä maakunnallinen ja paikallinen yhteistyö eri sidosryhmien kanssa. (Satakunnan Osuuskaupan www-sivut 2014.)

S-ryhmän strategian ytimessä on asiakasomistajuus. Osuuskauppojen asiakkaat ovat samanaikaisesti myös sen omistajia. Osuuskauppojen toiminnan tarkoitus on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. S-ryhmän vuosikymmenien kuluessa kiteytyneet arvot ovat; kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, toimimme tuloksellisesti, uudistamme jatkuvasti toimintaamme ja olemme asiakasta varten. (S-ryhmän www-sivut 2014.)

Satakunnan Osuuskaupan arvot ovat:

- olemme asiakasta varten
- kannamme vastuuta ympäristöstä ja ihmisistä
- uudistamme jatkuvasti toimintaamme
- toimimme tuloksellisesti
- olemme hyvä satakuntalainen.

Satakunnan Osuuskaupan arvot pohjautuvat S-ryhmän arvoihin. Arvot ovat erittäin tärkeä esimiehen toimintaan vaikuttava tekijä. Esimiehen on omaksuttava yllä olevat arvot ja toimittava niiden mukaisesti kaikessa toiminnassa. Tämän työn kannalta oleellinen arvo on; kannamme vastuuta ympäristöstä ja ihmisistä. Satakunnan Osuuskaupassa halutaan huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista sekä tarjota työntekijöille pysyvä työura, jonka aikana on mahdollista edetä toiselle toimialalle tai esimiestehtäviin. (Satakunnan Osuuskaupan strategia 2018.)

2.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Satakunnan Osuuskaupassa työskentelee 75 tulos- ja henkilöstövastuullista esimiestä. Päivittäistavarakaupan puolella (Prisma PT (päivittäistavara), Sale, S-market, PT-yleiskulut) esimiehiä työskentelee 28. (Iso-Ilomäki henkilökohtainen tiedonanto 8.3.2015.)

Aihe rajataan koskemaan päivittäistavarakauppaa, johon kuuluvat Salet, S-marketit ja Prismat sekä ABC-liikennemyymälöiden marketit. Esimiestehtäviin siirtyy uusia esimiehiä säännöllisin väliajoin ja usein he aloittavat Sale myymäläpäällikön tehtävistä. Ensimmäisen esimiespaikan jälkeen saatetaan siirtyä toiseen Sale yksikköön tai S-markettiin ja siitä eteenpäin isompiin yksiköihin tai jopa toiselle liiketoiminta-alueelle. Opinnäytetyössä onkin perusteltua keskittyä uusien esimiesten perehdyttämiseen, koska silloin perehdytystä tarvitaan eniten. Lisäksi aihe rajataan koskemaan päivittäistavarakauppaa koska se on opinnäytetyön tekijälle tutuin liiketoiminta-alue.

Perehdytyslomaketta pystytään käyttämään apuna myös muissakin perehdytystilanteissa ja liiketoiminta-alueilla.

Esimiesten tehtäväkenttä vaihtelee hieman riippuen yksiköstä ja sen koosta, mutta merkittäviä eroja esimiesten perustehtävissä ei kuitenkaan ole. Prisma, S-market ja Sale sekä ABC-liikennemyymälöiden market yksiköissä on kaikissa ominaispiirteensä ja näin ollen esimiesten osaamisen vaatimus vaihtelee yksiköstä riippuen. Salet ovat usein esimiestyön ”oppikoulu”, jonka kautta saa hyvät valmiudet toimia isommissa yksiköissä. Saleissa esimiehen voidaan sanoa hoitavan kaiken kiinteistöstä henkilöstöön. Mitä isommasta yksiköstä on kyse, sitä enemmän esimiestyön ja erityisesti henkilöstöjohtamisen rooli korostuu. Saleissa esimies vastaa lähes kaikesta ja esimerkiksi S-marketissa tilausvastuu on tuoteryhmävastaavilla.

Osuuskaupassa on pitkä historia omien työntekijöidensä kouluttamisessa. Tulevaisuuden esimiesten löytäminen oman henkilöstön joukosta on tunnusomaista. Tällä on erittäin suuri merkitys työntekijöille, koska heille tarjotaan mahdollisuus kehittää itseään ja edetä urallaan. Osuuskaupan ja S-ryhmän sisällä on paljon mahdollisuuksia edetä ja toimia myös eri liiketoiminta-alueilla.

Uusia esimiehiä tulee useimmiten Satakunnan Osuuskaupan sisältä, mutta joskus myös osuuskaupan ulkopuolelta. Uusien esimiesten taustalla on luonnollisesti erilaista osaamista ja se vaikuttaa myös siihen, mikä valikoituu ensimmäiseksi esimiespaikaksi. Yksiköiden lukumäärä on suuri ja muutoksia esimiesrintamalla tapahtuu säännöllisin väliajoin. Esimies saattaa siirtyä Salesta S-markettiin, jolloin Saleen haetaan uutta esimiestä. Myös vertikaalista siirtymistä tapahtuu esimerkiksi Sale tai S-market yksiköstä toiseen. Esimies saattaa myös siirtyä toimialalta toiselle esimerkiksi päivittäistavarakaupasta ravintolapuolelle. Kaikissa tapauksissa tarvitaan perehdytystä. Perehdytyksen tason vaatimus riippuu siitä, onko esimies täysin uusi, eikä ole aiemmin toiminut esimiestehtävissä. Tällaisessa tapauksessa perehdytyksen tulisi olla perusteellista ja siinä tulisi käydä läpi hyvin paljon esimiestyön tehtäväkenttään liittyviä vaatimuksia sekä osaamista. Täysin uuden esimiehen tulee työuran alussa omaksua todella paljon tietoa. Juuri tämän vuoksi tässä työssä keskitytään uuden esimiehen perehdytykseen, jotta häntä pystyttäisiin paremmin tukemaan työnsä alkutaipaleella. Mikäli aiempaa esimieskokemusta löytyy, ei perehdytyksen tarvitse olla niin perus-

teellista. Tässä tapauksessa riittää, että perehdytään uuden yksikön toimintaan ja sen erityispiirteisiin.

Tällä hetkellä uusien esimiesten perehdytykselle ei ole määritelty mitään samankaltaista toimintatapaa, joten sen laatu vaihtelee hyvin paljon. Usein perehdyttäjänä toimii pääasiassa yksikön edellinen esimies, jolloin perehdytyksen onnistuminen on paljon kiinni hänen perehdyttämistaidoistaan ja tahdostaan. Lisäksi perehdytyksessä on tukena ryhmäpäällikkö. Esimiesten perehdyttämiseen ei ole Satakunnan Osuuskaupassa panostettu riittävästi, vaikka se olisi äärettömän tärkeää, jotta uusi esimies pääsee mahdollisimman nopeasti kiinni työtehtäviin ja sitä kautta ”tuloksetekijäksi”. Perehdyttämisen laadun vaihdellessa vaikuttaa se luonnollisesti esimiesten osaamistasoon. Mikäli uudelle esimiehelle jää perehdyttämättä jokin tärkeä asia, kärsii hänen osaamisensa merkittävästi. Perehdytys nojaa ehkä liikaa yhden henkilön varaan kun käytettävissä olisi paljon asiantuntijoita, joilta olisi mahdollisuus saada asiantuntevaa osaamista heidän tehtäväkenttiin kuuluvista asioista. Erityisen hankalaksi perehdyttämisen tekee myös se, ettei osuuskaupalla ole olemassa mitään perehdytysopasta tai –lomaketta, jonka mukaan esimiehen perehdyttämisessä edettäisiin. Tällöin saattaa helposti unohtua tärkeitä asioita ja perehdytyksen laatu kärsii.

2.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää esimiesten perehdytystä Satakunnan Osuuskaupassa. Tarkoituksena on luoda perehdyttämisen tueksi perehdytyslomake, jonka avulla perehdytyksestä saadaan tasalaatuisempaa. Lisäksi työssä esitellään perehdytyslomakkeen pohjalta tehty perehdytysuunnitelma. Sen lisäksi että Satakunnan Osuuskauppa saa työn lopputuloksena käyttöönsä perehdytyslomakkeen, pystyy koko opinnäytetyötä käyttämään perehdytyksen apuna.

Tämän kehittämishankkeen tärkeimpänä tutkimustehtävänä on selvittää, millainen perehdytyskokonaisuus tukee esimiestä parhaiten? Tämä on päätutkimustehtävä ja seuraavissa kappaleissa esitellään päätutkimustehtävää tukevia alatutkimustehtäviä.

Miten esimiesten perehdytys on tällä hetkellä toteutettu Satakunnan Osuuskaupassa? Miten perehdytystä voidaan kehittää? Tärkeää on ensin hieman selvittää nykytilanetta, jonka kautta perehdyttämistä pystytään kehittämään. On tärkeää saada tietoa siitä, miten perehdytys toteutetaan tällä hetkellä ja mitä parannettavaa prosessissa nähdään. Nykytilan selvittämisen kautta pystytään paremmin orientoitumaan perehdytyksen kehittämiseen.

Millainen perehdytysprosessin tulisi olla? Perehdytysprosessin eri vaiheet kuvataan edeten esimiehen valinnasta aina itsenäiseen työskentelyyn. Mitä eri vaiheissa tulisi perehdyttää? Miten perehdytys käytännössä etenee?

3 ESIMIESTYÖ

3.1 Esimiehen tehtäväkenttä

Esimiehen tehtäväkenttä on erittäin laaja ja kaupan yksiköiden esimiesten pitää hallita laajoja asiakokonaisuuksia. Esimies on keskushenkilö, joka saa yhteistyön toimimaan, tiedon kulkemaan ja työntekijät tekemään oikeita asioita. Esimiestä tarvitaan varmistamaan, että ryhmän jäsenet toteuttavat organisaation toiminta-ajatusta ja työskentelevät saumattomasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Hyvällä esimiestyöllä saadaan hyödynnettyä työntekijöiden, organisaation ja sidosryhmien resurssit parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiestä tarvitaan työntekijöiden työn ja resurssien yhteensovittamiseen sekä yksikön toimintavalmiudesta huolehtimiseen. (Surakka ja Laine 2011, 13.)

Esimiehen perustehtävä saa sisällön yrityksen perustehtävästä. Perustehtävä voidaan kiteyttää seuraavasti: esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. (Aarnikoivu 2008, 34.)

Esimiestyö perustuu organisaation antamaan auktoriteettiin ja valtuutukseen. Sen ohella esimies tarvitsee persoonallista auktoriteettia eli hän osaa käyttää saamaansa valtaa (Järvinen 2006, 11.)

Esimiestyön onnistumisen lähtökohtana on, että johtaja ymmärtää oman työnsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Esimiehellä tulisi olla halua kuunnella ja hyödyntää henkilökuntansa osaamista ja mielipiteitä, mutta tarvittaessa tehtävä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2008, 13.)

Kokonaisuudessaan esimiehen työskentelykenttä on erittäin monitasoinen.

Hänen on osattava kohdentaa toimintansa oikein seuraavilla tasoilla:

1. Oman itsensä johtaminen
2. Yksittäisen työntekijän tukeminen ja esimies-alaissuhteen hoitaminen
3. Ryhmän johtaminen ja yhteistyön edistäminen
4. Oman esimiehen kanssa työskentely
5. Kollegojen kanssa työskentely
6. Organisaatiossa toimiminen ja sen kulttuuriin vaikuttaminen
7. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa työskentely

(Surakka ja Laine 2011, 14–15.)

Edellä olevasta listauksesta nähdään, että esimiehen on pystyttävä toimimaan tehtäväkentässä, jossa monelta suunnalta tulee välillä hyvinkin erilaisia odotuksia. Tämä onkin yksi syy, miksi esimiestyö on niin haasteellista ja vaatii paljon osaamista. Osaan näistä vaatimuksista esimiestä pystytään perehdyttämään, mutta kaikkiin vaatimuksiin ei esimiestä pystytä etukäteen valmistamaan. Kokemuksien ja osaamisen karttumisen kautta esimies pystyy kehittämään itseään eri tehtäväkokonaisuuksien hallitsemiseen. Esimiestyössä määrä ei korvaa laatua vaan olennaista on oikeiden asioiden tekeminen (Aarnikoivu 2008, 34).

Ennen kuin siirrytään esimiehen osaamisvaatimuksiin, on hyvä ottaa esille hyvää esimiestä kuvaavat ominaisuudet. Vaikka esimies hallitsisi ja olisi opiskellut kaiken tarvittavan osaamisen, on hänen lisäksi omattava seuraavia ominaisuuksia: tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, lisäksi on pyrittävä olemaan kuunteleva, jämäkkä, läsnä oleva, rehellinen, luotettava sekä kiinnostunut. Esimiehen ei tule ottaa kunniaa muiden tekemisistä itselleen ja pystyttävä antamaan palautetta. Nämä ovat äärimmäisen tärkeitä ominaisuuksia ja esimiehen ottaessa nämä ominaisuudet toimintansa ohjenuoraksi, hänellä on kaikki edellytykset ansaita paikkansa alaistensa silmissä, saa-

vuttaa luottamus ja menestyä esimiehenä. Esimiehen on tärkeää tiedostaa, että ihmiset kokevat edellä mainitut ominaisuudet subjektiivisesti. Toinen saattaa kokea jonkun toiminnan oikeudenmukaiseksi kun taas toinen ei. Toiminnan kriteerit olisikin hyvä määritellä alaisten kanssa yhdessä. Kun esimies pyrkii ansaitsemaan paikkansa alaistensa silmissä, edellyttää se esimieheltä aitoutta, oman persoonan läsnäoloa ja kykyä käsitellä asioita avoimesti. Näiden lisäksi esimiehen on myös tärkeää elää niin kuin opettaa. Sanojen ja tekojen sopusointu liittyy olennaisesti esimiehen uskottavuuteen, joka on yksi osa-alue persoonallisen vallan ja auktoriteetin saavuttamiseksi. (Aarnikoivu 2008, 32.)

Ylipäättään esimieheltä edellytetään joustavuutta, laajakatseisuutta sekä kykyä neuvotella ja sovitella erilaisia työn ja organisaation aiheuttamia konflikteja (Järvinen 2008, 35).

3.2 Esimiehen osaaminen

Esimieheltä vaaditaan siis monenlaista osaamista. Surakka ja Laine (2011,10.) jaksavat kirjassaan esimiehen osaamisen kolmeen osaan.

Ensimmäinen osa sisältää esimiestyön tietopohjaisen perustan, johon kuuluvat esimiestehtävä, ihminen, ryhmä ja organisaatio. Tällöin esimies ymmärtää ensinnäkin esimiestehtävän tarkoituksen, mitä lisäarvoa sillä haetaan ja miten lainsäädäntö ja muut reunaehdot vaikuttavat esimiestyöhön. Esimiehen on ymmärrettävä ihmisten samankaltaisuutta ja erilaisuutta, ja osattava ottaa ne huomioon johtamisessaan. Hänen on osattava ruokkia motivaatiota ja edesauttaa oppimista. Esimiehen on myös ymmärrettävä, miten ryhmä toimii ja millaisia rooleja ryhmässä tarvitaan. Hänen on myös tiedettävä millaisia kehitysvaiheita ryhmässä on, ja miten voi itse vaikuttaa niihin. Esimiehen on ymmärrettävä organisaation toimintaa, jolloin hänen tulee tuntea erilaisia organisaatorakenteita ja tapoja ansaita. Organisaatiokulttuurin eri tasojen tiedostaminen ja niiden huomioon ottaminen omassa johtamisessaan on tärkeää. (Surakka ja Laine 2011, 10.)

Perehdyttämisessä ja sen kautta myös tässä työssä keskitytään paljolti edellä olevan ensimmäisen tason asioiden hallitsemiseen. Kun ensimmäisen tason perusasiat ovat kunnossa, voidaan niiden päälle lähteä rakentamaan vaativampia taitoja. Toinen osa sisältää oman johtajuuden ja tulevaisuuden rakentamisen. Tällöin esimies osaa rakentaa omaa johtajuuttaan. Hän osaa käyttää omaa minäänsä työvälineenä ja pitää omaa työhyvinvoinnistaan huolta, jotta hän jaksaa johtaa. Lisäksi esimies osaa rakentaa tulevaisuutta, mikä tarkoittaa esimiestehtävään kuuluvaa vaativaa ajattelu- ja suunnittelutyötä. Esimies osaa asettaa tavoitteet ja tulkita strategiaa ryhmänsä kanssa. Vuosikellon ja muiden organisaatiokohtaisten työkalujen hyödyntäminen omassa johtamistyössään on tärkeä osa esimiestyötä. (Surakka ja Laine 2011, 10–11.)

Toisen osan sisältö on paljolti esimiehen omalla vastuulla, mutta siihen tarvitaan paljon tukea. Kyseisten asioiden perehdyttäminen kädestä käteen menetelmällä ei ole tehokasta, vaan kehittyminen kyseisellä osa-alueella vaatii esimieheltä halua kehittää itseään ja ryhmäänsä. Seuraavassa kappaleessa oleviin asioihin kiinnitetään taas perehdytyksessä enemmän huomiota ja niihin esimiestä pystytään jo ennalta valmistamaan. Tämä vaatii kuitenkin sitä, että organisaatiossa on olemassa valmiita työkaluja esimiehen päivittäiseen johtamiseen.

Kolmas osa sisältää päivittäisjohtamisen, jossa esimiehen osaaminen kulminoituu arjen jokapäiväisissä johtamistilanteissa. Esimies osaa toimia ja vaikuttaa päivittäisjohtamisen vaihtuvissa tilanteissa. Hän osaa perehdyttää, valmentaa, pitää palaverit ja kehityskeskustelut, puuttua rakentavasti työyhteisön ongelmiin ja ratkoa niitä sekä toimia etäjohtajana. (Surakka ja Laine 2011, 11.)

Esimiestyötä käsiteltäessä paneudutaan usein vain suoraan esimiestyöhön eli tilanteisiin, joissa esimies on vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa ja puhuu työhönsä liittyvistä asioista. Aarnikoivun (2008, 35) mukaan tällainen näkemys kaventaa esimiestyön kovin suppealle alueelle. Näkemyksessä unohdetaan esimerkiksi johtamisen, esimiehen erityisen roolin sekä epäsuoran esimiestyön olemassaolo. Jos esimies esimerkiksi osallistuu sidosryhmäpalaveriin, vaikuttaa hän alaistensa tekemisiin.

Aarnikoivu (2008, 36) jakaakin kirjassaan esimiehen tehtävät juuri edellä olevan näkemyksen mukaan seuraavasti:

- suora esimiestyö (työn johtaminen, palaute sekä motivointi)
- itsensä johtaminen
- epäsuora esimiestyö (työn tekemisen edellytykset, toiminnan puitteet).

Katzin liikkeenjohtamisen perustaidon jaottelua pidetään klassikkona. Hänen mukaansa esimies hallitsee toimialan tekniset taidot eli toimialan tiedot ja menetelmät. Ihmissuhdetaidot liittyvät ymmärrykseen siitä, miten ja miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla. Käsitteellisiin taitoihin taas liittyy kyky hahmottaa asiat kokonaisuuksina ja hahmottaa niitä myös uudella tavalla. Katzin mukaan johtamistaidot eivät ole synnynnäisiä, vaan niitä voi hankkia. (Vanhala ym. 2006, 57–58.)

Yllä on esitelty kolme eri näkemystä esimiehen osaamisvaateista. Vaikka näkemykset on kerrottu hieman eri tavoin, ovat ne kuitenkin hyvin samansuuntaiset. On hallittava kyseisen alan erityisosaaminen, ymmärrettävä itseään ja ryhmää sekä johtaa ja kehittää toimintaa erilaisia työkaluja hyväksikäyttäen. Kaikista näkemyksistä voidaan havaita esimiehen tehtäväkentän olevan erittäin laaja ja moniulotteinen. Vaaditaan monipuolista osaamista, jota ei pystytä hankkimaan hetkessä. Kaikkiin näihin vaatimuksiin esimiestä ei pystytä ennalta valmistamaan vaan osaaminen karttuu esimiestyötä tehdessä. Kaikkia näitä asioita ei myöskään pystytä perehdyttämään vaan esimiehen on perehdyttämisen yhteydessä ja sen jälkeen oltava äärimmäisen aktiivinen sekä oma-aloitteinen, jotta pystyy kehittämään itseään jatkuvasti.

Surakan ja Laineen Käsikirjassa ammattimaiseen esimiestyöhön on käsitelty, mitä ammattimainen esimiestyö sisältää ja vaatii. Esimiehen työ on vaativaa ja siihen liittyy vastuu ihmisistä, työn laadusta ja tuloksesta. Esimiestehtävässään aloittava johtaa heti oikeita ihmisiä ja vaikuttaa heidän motivaatioonsa, työhyvinvointiinsa ja tehokkuuteensa. Esimiestaidot eivät ole synnynnäisiä tai persoonallisuudesta riippuvaisia, jonka takia jokaisen esimiehen on saatava oppia esimiestyöstä jo ennen esimiestehtävän aloittamista. Usein esimiestehtävään siirrytään asiantuntijatehtävistä tai menestyttyäessä omassa työssä. Surakan kirjassa suositellaan vahvasti sitä, että tulevan esimiehen tulisi opiskella esimiestyöhön liittyviä tietoja ja taitoja etukäteen, jonka jälkeen hän pystyy harjoittelemaan niitä käytännössä. (Surakka ja Laine 2011, 203–204.)

Esimiesten osaaminen on kirjavaa ja on erittäin hyviä esimiehiä, joilla on osaamista ja niitä joilla sitä ei ole. Riittämättömän osaamisen omaavat esimiehet aiheuttavat helposti vahinkoa muille sekä itselleen, turhautuessaan, väsyessään ja eläessään jatkuvassa riittämättömyyden tunteen kanssa yrittäessään pärjätä monitahoisessa tehtävässään. Alaisten ja esimiehen itsensä kannalta on erittäin tärkeää, että esimies haluaa kehittää omaa ammattitaitoaan. Esimiehen tulisi nähdä vaivaa muuttaakseen omia toimintatapojaan. (Surakka ja Laine 2011, 204.)

Esimiestyöhön kannattaa suhtautua ammattina, jossa voi jatkuvasti kehittyä. Tulisi lisätä tietoa ja ymmärrystä esimiestehtävästä sekä ihmisen, ryhmän ja organisaation toiminnasta. Lisäksi tulisi kehittää itsetuntemusta ja omaa johtamisfilosofiaansa. Myös ajattelutaitojen ja tulevaisuuden suunnittelutaitojen kehittäminen on tärkeää. Erityisen tärkeää on kehittää vaikuttamiseen, valmentamiseen ja päivittäisjohtamiseen liittyviä taitoja. (Surakka ja Laine 2011, 204–205.)

3.2.1 Itsensä johtaminen

Johtajaksi ei synnytä vaan siihen kasvetaan ja opitaan. Esimiehellä, joka haluaa kehittyä johtamistehtävässään, on kaikki mahdollisuudet tulla arvostetuksi ja karismaattiseksi johtajaksi. Esimiehen tehtävä on siinä mielessä kiitollinen ja haastava, koska siinä ei voi koskaan olla valmis tai täydellinen. (Järvinen 2008, 139.)

Yksi tärkeä osa-alue esimiestyössä on itsensä johtaminen. Esimiestyössä tarvitaan sekä itsetuntoa että itsetuntemusta. Itsearviointi on tärkeä osa esimiehenä kehittymistä. Esimiehen on esimerkiksi tunnistettava omat arvot, asenteet ja uskomukset, jotta voi tiedostaa niiden vaikutuksen omaan käyttäytymiseen. Esimiehen on tärkeää osata arvioida omaa stressiään ja löydettävä toimivat keinot sen kanssa selviytymiseen. (Surakka ja Laine 2011, 98.)

Esimiehen on tärkeä tiedostaa, mitkä ovat oman johtajuuden arvot. Itselle tärkeät arvot näkyvät usein myös esimiehen arjen toiminnassa ja niistä on pidettävä kiinni. Esimiehen on myös sopeutettava omat arvonsa yrityksen arvoihin. Kun esimies tun-

tee omat/organisaation arvot, on hänen helppo perustella omia päätöksiään sekä alaisille että omalle esimiehelle. (Surakka ja Laine 2011, 98–99.)

Esimiehellä on oikeus kokea tunteensa aidosti ja antaa ajatustensa juosta, hänen on kuitenkin samalla työstettävä tunteitaan ja valmennettava omia ajatuksiaan. Itsensä kehittämisen tavoitteena on oppia arvioimaan omaa toimintaa ja käyttäytyä tavalla, joka edesauttaa johtamistavoitteen saavuttamista. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on äärimmäisen tärkeää, koska esimies johtaa oman persoonansa kautta. Jakamisen perustana on edellä mainitut arvot ja niiden tunteminen sekä toimiminen niiden mukaisesti. Arvojen mukainen toiminta antaa energiaa ja on kestävä pohja esimiestyössä. (Surakka ja Laine 2011, 113–114.)

3.3 Esimiestyön vaatimuksia

Esimiestyö päivittäistavarakaupassa on erittäin monipuolista ja vaativaa. Niin kuin jo aiemmista kappaleista tuli ilmi, on esimiehen pystyttävä hallitsemaan laajoja kokonaisuuksia. Edellisissä kappaleissa käytiin läpi esimiestyötä yleisellä tasolla ja seuraavissa kappaleissa syvennyttään esimiehen oleellisimpiin tehtäväkokonaisuuksiin vielä syvemmin ja pääosin päivittäistavarakaupan näkökulmasta.

3.3.1 Päivittäisjohtaminen

Esimiestyön tärkein alue on päivittäisjohtaminen (Hokkanen ym. 2008, 16). Päivittäisjohtaminen on nimensä mukaisesti päivittäisiin tai useasti toistuviin asioihin liittyvää johtamista. Johtajuus testataan päivittäisissä johtamistilanteissa. Keskeistä päivittäisissä johtamistilanteissa on, miten esimies osaa vaikuttaa muihin ja tehdä yhteistyötä. (Surakka ja Laine 2011, 139.)

Esimiehen tehtävä on johtaa työntekoa, tukea ihmisiä ja saada heidän energiansa suunnattua yrityksen tavoitteiden suuntaan. Esimies myös luo ja ylläpitää omalla esimerkillään työyhteisön innostusta ja työmotivaatiota. Esimiehen tulee olla lähellä alaisiaan, mutta kuitenkin riittävän kaukana, jotta pystyy hahmottamaan johtamansa kokonaisuuden. Päivittäisessä johtamisessa on erittäin tärkeää, että esimies näyttää

esimerkkiä ja innostaa tätä kautta työryhmää tavoitteisiin. Jotta päivittäinen toiminta on organisoitua, on työntekijöiden tiedettävä, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän tulisi saada aikaan. Vaikka tämä liittyy vahvasti päivittäiseen johtamiseen, on töiden organisoinnin ja työnjaon tarkistaminen aika ajoin tärkeää. Pelisäännöt ovat yksi tärkeimpiä päivittäisjohtamisen välineitä, niiden avulla pystytään puuttumaan esimerkiksi päivittäisessä toiminnassa ilmeneviin poikkeamiin. Pelisäännöissä ilmaistaan työyhteisön tavat toimia; rajat, vastuut ja vapaudet. (Patovirta 2009.)

Päivittäinen johtaminen tarkoittaakin useimmissa työyhteisöissä jatkuvaa vuorovaikutusta henkilökunnan kanssa. Esimiehen on tärkeää olla tietoinen omasta viestinnästään ja siitä, miten se vaikuttaa työyhteisöön. Esimiehen tulee osata kysyä alaisilta oikeanlaisia kysymyksiä ja tätä kautta hän saa tärkeää tietoa alaistensa ajatuksista. Jotta esimies ottaa aidosti alaistensa ajatukset huomioon, on hänen myös osattava kuunnella ja tehdä oikeita johtopäätöksiä. Lisäksi alaiset odottavat esimieheltä palautetta ja esimiehen onkin tärkeää antaa palautetta alaisten toiminnasta, niin myönteistä kuin kielteistä.

Päivittäistavarakaupassa on tärkeää, että esimies ohjaa työntekijöitä niin, että jokainen tietää oikeat työskentelytavat. Esimiehen vastuulla on, että ohjeita noudatetaan. Näin varmistetaan se, että toimipaikka on aina sellaisessa kunnossa, että asiakkaiden on helppo ja miellyttävä asioida ja henkilökunnan helppoa ja turvallista työskennellä. Saatavuudesta huolehtiminen on äärettömän tärkeää ja se on keskeisintä myymälässä tehtävää työtä. Saatavuudesta huolehtiminen tarkoittaa sitä, että myymälässä pidetään aina kaikki myymälän valikoimaan kuuluvat tuotteet asiakkaan saatavilla. Saatavuuden varmistamiseksi on olemassa erilaisia järjestelmiä, joita seurataan aktiivisesti. Paras mahdollinen saatavuus tarkoittaa mahdollisimman oikeaa määrää tavaroita, jotka on hyllytettävä nopeasti ja tehokkaasti. (Tenhunen & Kainulainen 2007, 59–60.)

3.3.2 Esimiehen vastuu tuloksesta

Market-kaupassa yksikön esimiehet ovat tulostavasti vastuullisia. Esimies vastaa toimivaltansa rajoissa yrityksen liikeidean mukaisin painotuksin vastuualueensa toiminnalli-

sesta tuloksesta ja palveluvalmiudesta. Kaupan alalla yritysten sisäisissä toimenku-
vissa esimiehille on vahvistettu päävastuualueina muun muassa ketjukonseptin to-
teuttaminen omalla tulosvastuualueellaan ja budjetoitujen tulostavoitteiden saavut-
taminen myynnissä, myyntikatteessa, henkilöstökuluissa, korjauskuluissa sekä käyt-
tökatteessa. Tehtävänä on myös seurata oman alueen kilpailutilannetta. (Nieminen
2012.)

Ketjumallissa selkeänä sääntönä on, ettei esimiehellä ole tulosvastuuta vaikutuspii-
riinsä kuulumattomissa asioissa, vaan se on yrityksellä. Liikkeen johto määrittelee
pitkälti muun muassa ketjun tavaroiden jakelun, hinnoittelun ja tavaravalikoimat eikä
esimies voi niihin vaikuttaa. (Nieminen 2012.)

Toisaalta ketjukonseptin kautta toimipaikkatason esimiestyölle voidaan määritellä
tiedetyt tavoitteet ja mittarit, joita seurataan. Esimiehen vastuulla on ketjun toiminta-
mallin (ketjukonseptin) ja yleisen standardin toteuttaminen omassa myymälässään.
Konkreettisia ketjukonseptiin kuuluvia asioita, joiden avulla myymälän toimintaa ja
tulosta seurataan, koska ne ovat numeerisesti mitattavissa ja osa budjetoitavissa,
ovat:

- tulosbudjetit
- myymälän valikoiman toteutumisen seuranta ja valikoimapeitto
- hävikinhallinta
- asiakastyytyväisyys
- toimipaikan kuntotaso ja siisteys
- tuotteiden riittävyys ja myyntikelpoisuus
- työteho (eli henkilökunnan määrän mitoittaminen vastaamaan kunkin ajan-
kohdan ja kelloajan oikeaa tarvetta työvorosuunnittelun avulla)
- työtyytyväisyys
- asiakaspalaute.

(Nieminen 2012.)

Esimiehen tulee seurata edellä olevia asioita ja saavuttaa niissä paras mahdollinen
taso omassa yksikössään. Tuloksen tekeminen toiminnan jatkuvuuden kannalta on

kuitenkin päämääränä ja edellä olevien asioiden ollessa kunnossa on mahdollisuus maksimoida tulosta.

3.3.3 Lainsäädäntö ohjaa esimiestyötä

Tässä kohtaa on hyvä ottaa esille muutamia kohtia liittyen työlainsäädäntöön, koska ne ovat tärkeitä esimiestyötä ohjaavia tekijöitä.

Työsopimuslaki on yksi tärkeimpiä työntekoa ohjaavia lakeja. Työsuhteessa työntekijä ja työnantaja sopivat työn tekemisen ehdoista. Työsopimuslain mukaan työsopimus voidaan solmia suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Työsopimus voi olla määräaikainen (sopimus kestää tietyn ajan) tai vakituinen sekä lisäksi kokoaikainen (esim. 37,5 h/vko) tai osa-aikainen (esim. 20 h/vko). Työsuhteen alkuun voi kuulua koeaika, joka saa olla enintään neljän kuukauden mittainen tai puolet työsuhteen kestosta. Palkka määräytyy usein toimialan olemassa olevan työehtosopimuksen perusteella. (Hokkanen ym. 2008, 38–40.)

Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 7 §:n mukaan työnantajan on noudatettava vähintään yhden valtakunnallisen, asianomaisen alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen määräyksiä (Finlexin [www-sivut](http://www.finlex.fi) 2014). Kaupan työehtosopimus ohjaa päivittäistavarakaupan esimiehen toimintaa ja sitä on noudatettava. Työehtosopimuksessa on määriteltä työsuhteeseen liittyvistä seikoista kuten työsopimuksesta, koeajasta, määräaikaisesta työsopimuksesta sekä työsuhteen lopettamisesta ja lomautuksesta. Työehtosopimuksessa on määriteltä myös työaika, joka sisältää työajasta sopimisen, säännöllisen työajan järjestämisen, tasoittumisjärjestelmän, työvuoroluettelon, työhönsidonnaisuusajan, liukuvan työajan sekä vuorokausilevon. Työaikaan sisältyy vapaat, ruoka- ja kahvitauot, lisä- ja ylityöt sekä sunnuntaityöt. Lisäksi palkkaus, poissaolot, vuosilomat ja matkat määritellään sopimuksessa. On myös tärkeää tiedostaa, että joistain työehtosopimukseen liittyvistä seikoista voidaan sopia paikallisesti. (Kaupan työehtosopimus 2012, 2-5.)

Työsuojelu on yksi tärkeimpiä esimiehen vastuualueita. Työsuojelulla tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla pyritään varmistamaan, etteivät työntekijän terveys ja

turvallisuus työn johdosta vaarannu. Työsuojelun tehtävänä on myös taata organisaation häiriötön toiminta. Näiden lisäksi viime vuosina on alettu kiinnittää huomiota työssä jaksamiseen ja työviihtyvyyteen. Toiminnallisesti työturvallisuus voidaan jakaa neljään osa-alueeseen:

- 1) Työturvallisuus: työympäristön ja työolojen parantaminen työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työtapaturmien, ammattitautien ja muiden fyysisten ja henkisen terveyden haittojen ehkäiseminen
- 2) Työterveyshuolto: työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisy sekä työn ja työympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden, työyhteisön toiminnan sekä työntekijöiden terveyden ja toimintakykyisyyden edistäminen
- 3) Työsuhdesuojelu: muun muassa työ- ja vapaa-aikojen säätely-, palkkaus- ja muut työsuhteen ehdot sekä erityisryhmien kuten nuorten työntekijöiden, suojelu
- 4) Työpaikkasuojelu: palosuojelu, väestönsuojelu, vartiointi, tietoturvallisuus ja katastrofivalmius.

Työsuojelulla pyritään ensisijaisesti poistamaan työympäristön vaarat ja haitat jo ennalta. (Hokkanen ym. 2008, 48–49.)

Työlainsäädännön ja työsuojelun lisäksi esimiehen on hyvä tiedostaa myös luottamusmiesjärjestelmän olemassaolo, irtisanomisen mahdollisuus sekä yhteistyömenettely. Esimies ei törmää näihin joka päivä, mutta hänen on tärkeää tiedostaa, että tällaisia tilanteita voi tulla työuralla vastaan. (Hokkanen ym. 2008, 40–47.)

3.3.4 Esimies ihmisten johtajana

Henkilöstöjohtamisen voidaan sanoa olevan yksi tärkeimpiä esimiehen tehtäväkenttiä, näin se on myös päivittäistavarakaupassa. Ihmisten johtaminen on samalla haasteellisimpia tehtäviä mitä esimiehellä on. Haasteellisuus kumpuaa pääosin ihmisten erilaisuudesta ja erilaisista käyttäytymismalleista, joista esimiehen tulisi olla hyvin perillä. Lait asettavat vaatimuksia esimiehelle joka osa-alueella, mutta erityisesti henkilöstön suhteen on laissa määritelty tarkat toimintaraamit. Henkilöstöasioiden hoitaminen yrityksessä on aina ykkösasioita, mutta seuraavat asiat tuottavat haasteita niiden onnistumiseen:

- yrityksen visiot, arvot ja strategiat
- esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet
- henkilöiden omat toiveet ja tavoitteet
- lakien ja sopimusten velvoitteet. (Helsilä 2002, 16.)

Esimiehelle tulee odotuksia ja velvoitteita monelta suunnalta ja sen vuoksi se aiheuttaa haasteita esimiestyöhön.

Esimies työskentelee organisaatiossa, joka edustaa tiettyä toimialaa ja jolla on omanlaisensa organisaatorakenne ja tapa ansaita. Ne luovat reunaehdot esimiehen ja hänen ryhmänsä työskentelylle. Esimiehen on aina pidettävä mielessään organisaation perustehtävä ja päämäärä ja sovitettava ihmisten johtaminen niihin. (Surakka ja Laine 2011, 75.)

Henkilöstöjohtamiseen liittyy paljon lakeja ja sopimuksia, joita kaikkia ei ole tarkoituksenmukaista lähteä luettelemaan tässä työssä, mutta seuraavassa on käyty läpi muutamia. Lähinnä on tärkeää tiedostaa se, että lait ja sopimukset ohjaavat esimiehen toimintaa ja hänen on oltava tietoinen tästä seikasta.

Työsopimuslaissa on määritelty yleisvelvoite työnantajalle: ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.”. (Surakka ja Laine 2011, 21.)

Edellä olevan perusvelvoitteen lisäksi laissa on määritelty, miten työnantajan tulee toimia aina rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen asti. Työsopimuslaissa määritellään mm. tasapuolisuus, turvallisuus, työntekijän kohtelu, työaika, työsuhteen irtisanominen sekä työsuhteen purkaminen. Esimiehen tulee hallita joiltain osin työsuopimuslakia ja osattava soveltaa sitä omassa työssään. Lähinnä esimiehen on huomattava tilanteet, joihin tulee puuttua ja pyytää tarvittaessa apua esimerkiksi henkilöstöosaston ammattilaisilta. (Surakka ja Laine 2011, 21–26.)

Yksi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on suunnitella henkilöstön määrää ja tarvittaessa rekrytoida uusia ihmisiä. Rekrytointi voidaan hoitaa hyvin monella eri tavalla. Yrityksessä onkin tärkeää olla selvillä rekrytoinnin periaatteet eli kuka antaa luvan rekrytointiin, hoitaa rekrytointiprosessia, valitsee henkilön, päättää palkasta, allekirjoittaa työsopimuksen ja perehdyttää. Itse rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle tarpeen määrittelystä sekä työn analysoinnista. Tarpeen määrittelyssä mietitään, kuinka paljon ihmisiä tarvitaan ja henkilöstön vaihtuessa, miten rekrytointi toteutetaan (esim. sisäiset siirrot/rekrytointi ulkoa). Lisäksi on mietittävä palkataanko kokoaikainen vai osa-aikainen sekä vakituinen vai määräaikainen. Työ on myös analysoitava, jotta osataan ottaa oikean tyyppinen henkilö tehtävään. Toiseksi onkin mietittävä, mitä vaatimuksia hakijalle asetetaan. Eli hakijalta odotetut keskeisimmät tiedot, taidot ja ominaisuudet. Kolmanneksi on suunniteltava mistä ja millaisella ilmoituksella työntekijää haetaan. S-ryhmässä on esimerkiksi aina ensin sisäinen haku ja sen jälkeen vasta ulkoinen. Neljäntenä kokonaisuutena on hakuprosessin hoitaminen, joka sisältää pääasiassa yhteydenotot ja haastattelut hakijan kanssa. Hakuprosessin lopuksi tehdään valintapäätös. Työntekijän rekrytoinnin jälkeen tehdään hänen kanssaan työsopimus ja aloitetaan perehdyttäminen. Uudet työntekijät käyvät myös työhöntulotarkastuksessa. (Patovirta 2009.)

Tässä työssä käsitellään esimiesten perehdyttämistä, mutta esimiehillä on vastuu myös omien alaistensa perehdyttämisestä. Esimiehen tulee huolehtia, että uusi työntekijä perehdytetään organisaation ja työyhteisön toimintatapoihin sekä työntekijän omiin työtehtäviin. Vaikka uutta työntekijää perehdytetään talon tavoille, on muistettava että hän näkee asiat eri valossa ja hänellä saattaa olla hyviä muutosehdotuksia toimintatapoihin. (Surakka ja Laine 2011, 152–153.) Perehdytyksen vaihteita ja erityispiirteitä käsitellään tarkemmin luvussa 4.

Palaverit ovat yksi tärkeä työkalu, jotka ohjaavat työtä kohti yhteisiä tavoitteita. Palavereissa jokaisella osallistujalla tulisi olla joko jotakin annettavaa tai jotakin saatavaa. Tässä kohtaa ei lähdetä käymään tarkemmin läpi palaverin teknisiä asioita. Mutta muutamia tärkeitä seikkoja ovat esimerkiksi palaveriin valmistautuminen. Esimiehen tulee valmistautua palaveriin huolella ja antaa alaisille myös ennakkotietoa palaverin aiheista. Lisäksi palavereissa tulisi rohkaista jokaista osallistumaan palaveriin.

Palaverista riippuen tulisi myös määritellä palaverissa olijoiden roolit (esim. puheenjohtaja ja kirjuri.). (Surakka ja Laine 2011, 168–176.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeä johtamisen työkalu. Niillä on keskeinen rooli organisaation toiminnan ja henkilökunnan osaamisen kehittämisessä. Esimies on kehityskeskustelua pitäessään avainasemassa sovittaessaan yksittäisen työntekijän tavoitteita koko organisaation linjaan. Keskustelussa arvioidaan menneen kauden tavoitteiden saavuttamista ja virittäydytään tulevaan kauteen. Kehityskeskustelussa voidaan perinteisemmän yksilökeskustelun sijasta käyttää myös ryhmäkehityskeskustelua. (Surakka ja Laine 2011, 158–167.)

On tärkeää myös tiedostaa että jokaisessa kehittyvässä työyhteisössä on myös ristiriitoja ja kriisejä. Oleellista onkin, että organisaatiosta löytyy kykyä käsitellä niitä. Esimiehellä tulee olla rohkeutta, halua ja kykyä puuttua ristiriitatilanteisiin. Ristiriitatilanteita on erilaisia ja esimiehen tulee tunnistaa, milloin hänen panostaan tarvitaan tilanteiden ratkaisemiseksi. Esimerkiksi henkilökunnan välisten ristiriitojen ratkaiseminen tulisi jättää osapuolille, mutta tilanteen vaatiessa esimiehen tulee puuttua ristiriidan ratkaisuun. Mikäli esimies ei puutu ristiriitatilanteisiin alkavat ne syödä työyhteisön energiaa ja heikentää hyvinvointia sekä aiheuttaa laajemminkin ristiriitoja ja yhteistyöongelmia työyhteisön jäsenten välille. (Aarnikoivu 2008, 73–74.)

Ongelmatilanteissa esimiehellä on olemassa myös erilaisia työkaluja kuten varhainen tuki, puheeksiottaminen, painavat puuttumisen keinot (esim. huomautus) sekä äärimmäisenä toimenä irtisanominen (Surakka ja Laine 2011, 178–193).

Lakien hallitsemisen lisäksi esimiehen tulisikin ymmärtää ihmisten käyttäytymistä, joka on esimiestyön suurimpia haasteita. Esimiehellä on oltava psykologista silmää jotta hän voi menestyksekkäästi ohjata muiden toimintaa. Ihmisten käyttäytymisen peruseriaatteiden tunteminen on erittäin tärkeää esimiehelle. Tätä kautta hän pystyy paremmin arvioimaan niin omaa kuin muiden toimintaa ja arvioimaan niitä haasteita, joita oma ja muiden toiminta aiheuttaa esimiestyössä onnistumiselle. (Surakka ja Laine 2011, 27.)

Koska henkilöstön johtaminen on äärettömän tärkeä osa esimiehen tehtäviä, käydään kahdessa seuraavassa kappaleessa läpi hieman yksilön ja ryhmän johtamista.

3.3.5 Esimies yksilöiden johtajana

Esimiehen tulee ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia. Ihmisten erilaisuus kumpuaa pääsääntöisesti iästä, persoonallisuudesta ja tavasta oppia. Tämän vuoksi ihmisiä esimerkiksi motivoivat eri asiat ja kullakin muodostuu mielenkiinto työhön eri asioista. Esimiehen tulisi tukea ja motivoida jokaista ihmistä ottaen huomioon nämä edellä mainitut asiat. (Surakka ja Laine 2011, 27–56.)

Ihmisten kapasiteetti tulee parhaiten esille, kun:

- työ on mielekästä
- työhön on riittävä osaaminen
- työssä saa käyttää taitojaan monipuolisesti
- työssä on vaikutusmahdollisuuksia
- työssä on henkisesti ja fyysisesti turvallista
- tavoite on asetettu riittävän, mutta ei liian korkealle
- työssä saa olla osa ryhmää
- työhön saa tarvittavan tuen
- työ on johdettu siten, että siinä otetaan huomioon ihmisen ominaispiirteet ja tapaa käsitellä tietoa
- työssä voi kehittyä
- työtä johtaa luottamusta herättävä esimies.

Nämä ovat alaisille tärkeitä asioita ja esimies pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan näihin kaikkiin. (Surakka ja Laine 2011, 56.)

Päivittäistavarakaupassa on tärkeää tunnistaa miten eri yksilöitä tulisi johtaa ja saada erilaiset yksilöt kulkemaan kohti yhteistä tavoitetta. Jokaista yksilöä tulisi osata johtaa niin että hänen osaamisestaan saisi mahdollisimman suuren osan yrityksen käyttöön ja samalla ruokkia työntekijän motivaatiota.

Yksi esimiestyön haasteista on paitsi kyetä johtamaan yksilöitä siten, että henkilökohtainen sitoutuminen mahdollistuu, myös saada erilaiset yksilöt toimimaan tuloksellisesti ryhmänä (Aarnikoivu 2008, 63).

3.3.6 Esimies ryhmän johtana

Yksilön toiminnan lisäksi esimiehen tulee ymmärtää ryhmän toimintaa. Tulokellinen työyhteisö ja hyvä työyhteisö tiedostaa yhteiset tavoitteet ja sen, että tavoitteisiin pääsy edellyttää panosta kaikilta työyhteisön jäseniltä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että yksilöt ja ryhmät ymmärtävät oman tehtävänsä yhteyden tuotanto- ja palveluprosesseihin ja näkevät sen osana koko yrityksen toimintaa. (Järvinen 2008, 29.)

Hyvin toimivassa ryhmässä toteutuu ensinnäkin positiivinen riippuvuus eli ajatellaan itsensä lisäksi muita ryhmän jäseniä. Positiivisen riippuvuuden lisäksi ryhmässä tulisi toteutua vastuullisuus, jolloin kukaan ryhmän jäsenistä ei ole vapaamatkustaja vaan kaikki hoitavat oman osuutensa. Kolmantena hyvän ryhmän selittävänä tekijänä on ryhmän vuorovaikutuksen kannustavuus ja avoimuus, jolla ryhmän jäsenet antavat toisilleen tukea tavoitteiden saavuttamiseksi. Neljäntenä tekijänä ovat sosiaaliset taidot, joita ovat mm. ryhmätyötaidot ja muut vuorovaikutustaidot. Ne mahdollistavat yhteistyön. Viimeisenä hyvän ryhmän tekijänä on kyky prosessoida toimintaa, millä tarkoitetaan toiminnan sujumisen ja kehittämisen arvioimista määräajoin. (Aarnikoivu 2008, 67.)

Esimiehen on tärkeää tiedostaa, että ryhmällä on seuraavia kehitysvaiheita: muotoutumisvaihe, kuohuntavaihe, normivaihe, tiimivaihe ja lopettamisvaihe. Jokaisessa vaiheessa on ominaispiirteitä ja esimiehen tulee ymmärtää niitä ja reagoida niihin. Esimiehen rooli on myös erilainen ryhmän eri vaiheissa. (Aarnikoivu 2008, 67–72.)

Ryhmässä kommunikoidaan paljon ja esimiehen tulisi pyrkiä siihen, että kommunikointi on mahdollisimman demokraattista. Tällöin saadaan kaikkien ryhmän jäsenten mielipiteet parhaiten esille, kaikki pääsevät osallistumaan ja ryhmä kehittää tällöin parhaiten toimintaansa. (Surakka ja Laine 2011, 73.)

3.3.7 Yhteistyöverkoston hallinta

Verkostoitumistaitojen hallitseminen on erittäin tärkeää esimiehelle. Hänen on luotava hyvä suhdeverkosto niin organisaation sisällä toimiviin ihmisiin kuin yhteistyökumppaneihin. Nykyään mikään yritys tai yksikkö ei pysty toimimaan irrallisena yksikkönä erillään muista vaan se tarvitsee muita toimijoita. Esimiehellä on tässä tärkeä rooli, koska hän on usein yksikön edustaja.

Esimiehen verkosto on hyvin moninainen ja siihen kuuluvat oma esimies, kollegat, alaiset, ammattiosaston vaikuttajat, tavarantoimittajat sekä asiakkaat. Verkosto alkaa muodostua heti ensimmäisestä työpäivästä ja tietynasteinen luontainen verkosto syntyy uuden esimiehen ympärille jo ensimmäisten työviikkojen aikana. Jossakin vaiheessa onkin syytä tarkastella verkon kattavuutta ja mahdollisesti hankkia uusia kontakteja, mikäli esimies kokee sen tarpeelliseksi saadakseen tukea toimia työssään laadukkaasti. Yhteyksien vaaliminen vaatii työtä ja aktiivisuutta, mutta se on sen arvoista. Kontaktien kautta saa paljon tietoa, tukea ja ajatuksia, joiden avulla esimies pysyy avarakatseisena ja saa tärkeää tukea työssään. (Pentikäinen 2009, 31–32.)

3.4 Sale –päällikön toimenkuva

Tässä työssä keskitytään pääasiassa uuden esimiehen perehdyttämiseen. Usein uudet esimiehet aloittavat työuransa Sale yksikön esimiehenä. Tämän vuoksi kuviossa 1 on esitelty Sale – päällikön toimenkuva, jonka kautta syntyy selkeä kuva siitä mitä osaamista uudelta esimieheltä vaaditaan ja mitkä ovat esimiehen perustehtävät päivittäistavarakaupassa.

Sale -päällikön toimenkuva

Ydintehtävät :

1) Asiakaspalvelusta huolehtiminen

- Varmistan perehdytyksen onnistumisen
- Hoidan asiakassuhteita ketjun pelisääntöjen mukaan ja olen tarvittaessa mukana paikkakunnalla Osuuskaupan edustajana
- Kuuntelen asiakkaita ja vastaan palautteisiin aina ja mahdollisimman nopeasti
- Pysin kehittämään ja kehittämään yksikön toimintaa saamani palautteen pohjalta
- Varmistan onnistuneen asiakaspolun toteutumisen
- Vastaan Sale -ketjukonseptin toteutumisesta

2) Tuotteiden saatavuudesta ja tuoreudesta huolehtiminen

- Vastaan yksikköni tuoreusmielikuvan toteutumisesta
- Käyn säännöllisesti keskustelua työryhmän kanssa onnistumisista ja kehitettävistä asioista
- Hyödynnän raportointia johtamisessa ja kannustan ja opastan järjestelmien käytössä
- Tarkastelen profilointia ja muutostarpeita säännöllisesti asiakaskuntaan peilaten

3) Tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan varmistaminen

- Suunnittelen henkilöstöresurssin käytön myynnin ja asiakaspaineen mukaan
- Varmistan henkilökunnan riittävän osaamisen tason
- Huolehdin ja vastaan pelisääntöjen noudattamisesta
- Hoidan oman yksikköni työntekijöiden rekrytoinnin yhdessä ryhmäpäällikön kanssa
- Vastaan yksikköni osaamisen johtamisesta
- Tiedän oman yksikköni keskeiset tavoitteet ja ohjaan ja kehitän toimintaa niiden mukaisesti
- Seuraan kilpailijoiden toimintaa ja mediaa aktiivisesti
- Ylläpidän ja varmistan oman osaamiseni tason

4) Työyhteisön hyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen kehittäminen

- Käyn kehityskeskustelut jokaisen vakituudessa työsuhteessa olevan työntekijän kanssa (väh. 1 krt/vuosi)
- Haluan palautetta ja ideoita henkilökunnaltani
- Pidän kuukausipalaverit säännöllisesti (väh. 8 krt/vuosi)
- Huolehdin yksikön työturvallisuudesta
- Toimin Osuuskaupan eettisten periaatteiden ja ohjeistuksien mukaisesti ja välitän niistä tiedon henkilökunnalle
- Annan rakentavaa palautetta työntekijöille
- Informoin ryhmäpäällikköä toiminnan poikkeamista ja mahdollisista median yhteydenotoista viivytyksettä
- Haastan itseäni kehittämään

Käytännön tekemiset :

Kuvio 1. Sale -päällikön toimenkuva (Satakunnan Osuuskauppa 2014).

Satakunnan Osuuskaupassa on määritelty, mitä Sale esimiehen toimenkuvaan kuuluu. Niin kuin aiemmin on jo tullut ilmi, esimieheltä vaaditaan hyvin moninaista osaamista. Satakunnan Osuuskaupassa esimiehen toimenkuva sisältää neljä ydintehtävää, joita ovat asiakaspalvelusta huolehtiminen, tuotteiden saatavuudesta ja tuoreudesta huolehtiminen, tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan varmistaminen sekä työyhteisön hyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen kehittäminen. Ydintehtävät on avattu vielä käytännön tekemisiksi, jotta esimiehelle muodostuu selkeä kuva siitä, mitä häneltä odotetaan ja vaaditaan omassa työssään.

4 PEREHDYTTÄMINEN

Kappaleessa 3 on käyty läpi asioita, mitä esimiestyö vaatii ja mitä asiakokonaisuuksia esimiehen on hallittava. Edellisissä kappaleissa on käsitelty osaa niistä asioista, joita uudelle esimiehelle tulee perehdyttää. Tässä kappaleessa käsitellään perehdyttämistä eli miten edellä olevia asioita tulisi perehdyttää ja mitä perehdytyksessä tulee ottaa huomioon.

4.1 Perehdyttämisen perusteet

Uuden työntekijän tullessa taloon tai siirtyessä tehtävästä toiseen, on perehdyttäminen erittäin tärkeää, jotta työntekijä saa tarvittavat tiedot ja taidot tehtävänsä hoitamiseen. Moisalo (2011, 322) eriyttää kirjassaan selkeästi perehdyttämisen ja työn opastuksen: ”Perehdyttämisellä tarkoitetaan tutustumista organisaatioympäristöön, organisaatioon ja työhön. Työn opastuksella tarkoitetaan tutustumista itse työtehtäviin. Ne menevät rajapinnassa osittain päällekkäin.”

Tässä vaiheessa onkin hyvä tehdä ero perehdytyksen ja työnopastuksen välille. Perehdyttämisellä tarkoitetaan siis kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Työnopastus koskee tarvittaessa kaikkia, myös jo pitempään työssä olleita työntekijöitä. Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä ovat esimerkiksi työkokonaisuus, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. Lisäksi tarvitaan tietoa työssä käytettävistä koneista ja välineistä, työhön liittyvistä terveystai turvallisuusvaaroista sekä siitä kuinka työ tehdään turvallisesti. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.) Tässä työssä pääpaino on perehdyttämisessä. Myös työnopastuksen puolelle mennään jonkin verran, mutta ei niin yksityiskohtaisesti.

Organisaation näkökulmasta perehdyttäminen on keino saada uusi työntekijä aikaisemmin tuottavaksi, jotta hänen hankintaansa investoitu pääoma maksaisi itsensä nopeammin takaisin, ja rekrytoinnista odotettavat lisätuotot tulisivat mahdollisiksi. Pe-

rehdyttämisessä onkin viime kädessä kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Työyhteisöön ja työhön perehdyttämisen tavoite on yleensä se että perehdytettävä pystyy nopeasti työskentelemään itsenäisesti. Kaikkien osapuolten kannalta on tärkeää että perehdyttäminen on laadukasta ja tehokasta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 1.)

Perehdytyksessä työntekijää sopeutetaan organisaation toimintatapoihin, eli siihen, mitä talossa arvostetaan ja miten asioita tehdään. On myös muistettava se, että uuden työntekijän avulla on mahdollista uudistaa organisaation toimintatapoja. Kjelin ja Kuusisto (2003, 17) näkevätkin, että perehdyttämisen keskeisinä tavoitteina ovat sekä yksilön sitouttaminen että organisaation uudistumiskyky. Usein hyvin perehdytetty työntekijä sitoutuu työyhteisöönsä paremmin kuin henkilö, joka perehdytetään huonosti (Surakka ja Laine 2011, 152).

Perehdyttämisessä on tarkoitus tutustuttaa ja opettaa työntekijä seuraaviin asioihin:

- työympäristöön
- esimieheen, perehdyttäjään ja työtovereihin
- muihin yhteistyöhenkilöihin
- tunnistamaan työympäristön ja liikkumaan siellä turvallisesti
- opastaa pelastautumis- ja hälytystilanteet ja toimimisen niissä (sammus-
tusasemat, pelastustiet, ym.)
- nopeuttaa ja tehostaa henkilön työhön siirtymistä
- luo turvallisuuden tunnetta ja yhteenkuuluvaisuutta
- tunnistamaan kehitysmahdollisuudet
- johtamisjärjestelmiin
- antaa oikean kuvan ympäristöstä
- tunnistamaan organisaatiokulttuurin merkityksen
- vähentää vaihtuvuutta
- täyttää lain vaatimukset (Moisalo 2011, 322-323).

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä joiden avulla perehdytettävä:

- oppii tuntemaan työpaikkansa sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat (yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen)
- oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset: asiakkaat, työtoverit ja esimiehet (yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen)
- tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa, oppii työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet (työhön perehdyttäminen eli työnopastus) (Kangas & Hämäläinen 2007, 2).

Perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen kuuluvat esimiehen vastuulle. Perehdytyksen on oltava huolellista, jotta työntekijä pystyisi mahdollisimman pian keskittymään täysipainoisesti työhönsä ja koko organisaation toimintaan. Perehdytyksellä varmistetaan, että työntekijä toimii haluttujen tavoitteiden mukaisesti. Vaikka esimiehellä on vastuu perehdyttämisestä, voi hän delegoida perehdytysvastuuta myös muille. Esimiehen tulee kuitenkin seurata perehdytyksen onnistumista. Työnkuvan, kuten päävastuiden, suoritustavoitteiden, kehittymistavoitteiden ja arvioimistapojen läpikäyminen on kuitenkin aina esimiehen vastuulla. (Surakka ja Laine 2011, 153.)

Parhaimmillaan perehdyttäminen on hyvin luonteva tapahtumien ketju, jossa tulokkaan oppimista tuetaan sopivalla vauhdilla ja jossa varmistetaan, että hänen roolinsa organisaatiossa muodostuu sellaiseksi kuin alkuperäinen tavoite oli (Kjelin & Kuusisto 2003, 163).

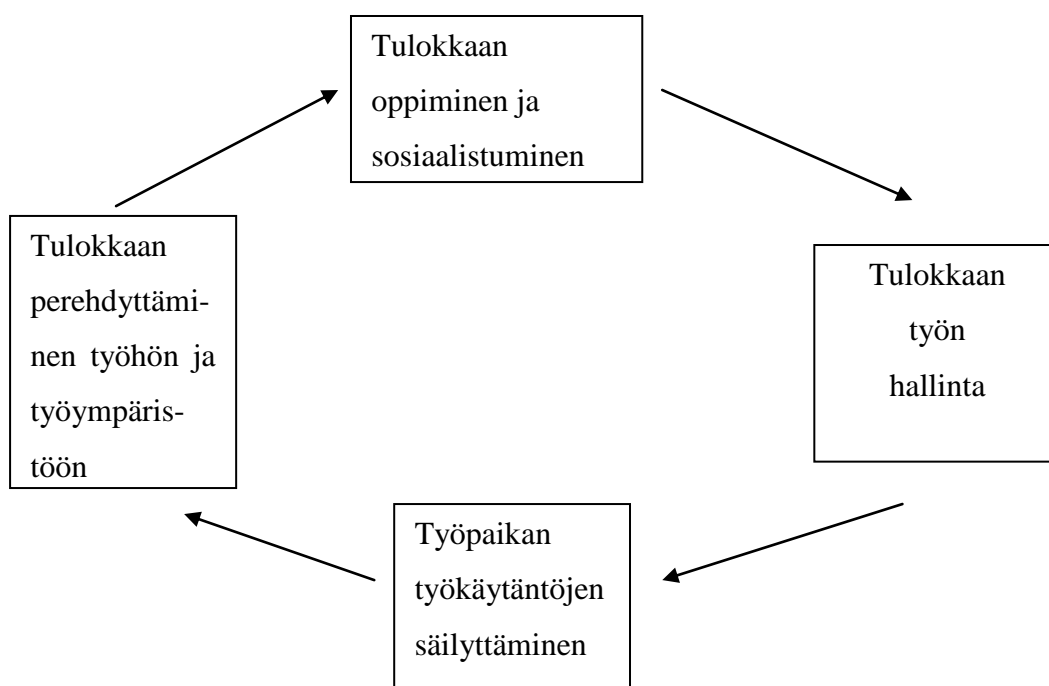
Perehdyttämisen luonne vaihtelee henkilön roolin ja kokemuksen mukaan. Mitä vähemmän tulokkaalla on työkokemusta ja ammatillista osaamista, sitä keskeisempään rooliin nousevat ohjaus ja osaamisen siirtäminen. Perehdyttämisjakso on tällöin myös pidempi. Myös ammattitausta vaikuttaa perehdyttämistarpeeseen. Jos tulokkaalla on kokemusta aivan eri alalta, tarvitsee hän enemmän perehdytystä kuin samalta alalta tuleva työntekijä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.)

Surakka ja Laine (2011, 154) esittelevät erilaisia perehdytysmateriaaleja, joita ovat: tervetuloa taloon – kirjanen, perehdyttämissuunnitelma, tarkistuslista, palautekeskustelulomake sekä koeaikakeskustelulomake. Kirjassa suositellaankin, että työyhteisös-

tä tulisi löytyä joko sähköinen tai paperinen perehdytyskansio, josta löytyy kaikki perehdytyksessä tarvittava materiaali. Perehdytys suunnitelmaa ei tarvitse noudattaa orjallisesti, vaan jokainen perehdytystilanne on omanlaisensa. On käytävä jatkuvaa vuorovaikutusta perehdytettävän kanssa siitä, mitä hän jo osaa ja mitä hänen pitäisi tietää ja osata.

4.2 Perehdyttämismalleista

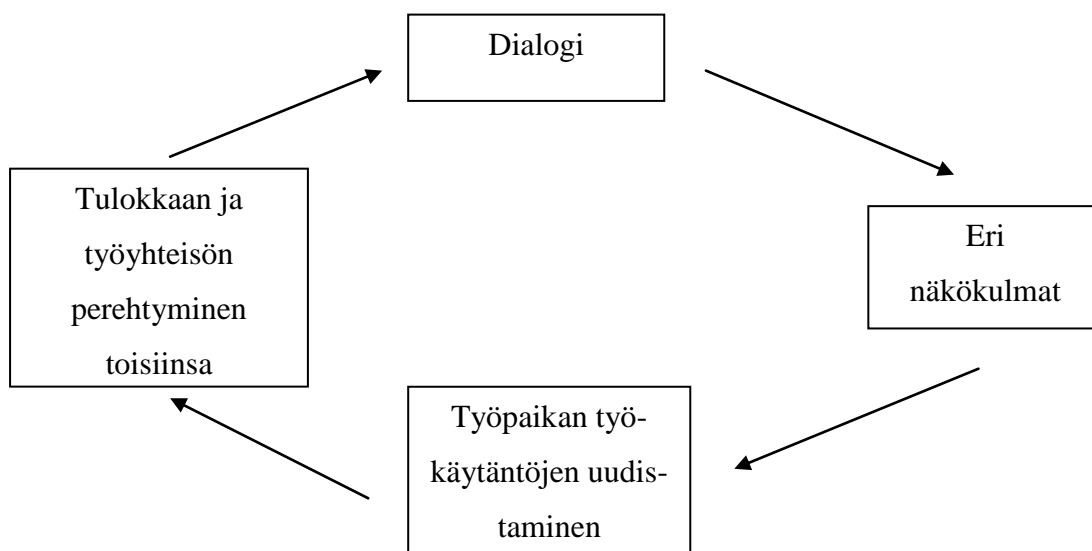
Perehdyttäminen nähdään usein toimenpidesarjana, jolla edistetään uuden työntekijän työn hallintaa sekä sopeutumista työhön ja työyhteisöön. Perehdyttämisessä painotetaan usein työnopastusnäkökulmaa, joka on kuitenkin vain osa perehdyttämisprosessia. Työnopastusta painottavassa perehdyttämisessä korostuvat erityisesti työn laatu sekä työturvallisuus- ja työsuojelunäkökulmat. Kjelin ja Kuusisto (2003, 37) kutsuvat tätä perinteistä perehdyttämismallia säilyttäväksi perehdyttämiseksi.



Kuvio 2. Säilyttävä oppiminen pitää yllä vallitsevia työkäytäntöjä (Kjelin & Kuusisto 2003, 37).

Perehdytys on aikojen saatossa muotoutunut edellä mainitun kaltaiseksi. Kjelin ja Kuusisto (2003, 46–59) esittelevät myös uudistavan perehdyttämisen mallin, jossa perehdytys nähdään kokonaisvaltaisena työhön, työ- ja toimintaympäristöön sekä

työyhteisöön tutustumisena, mutta lisäksi kaksisuuntaisena vuorovaikutteisena tapahtumana. Tällöin tulokas ei ole vain vastaanottaja vaan aktiivinen toimija. Perehdytykseen olisikin syytä ottaa mukaan strateginen lähtökohta. Tällöin yrityksen strategia auttaa tulokasta yrityksen toiminnan ja tavoitteiden ymmärtämisessä. Strategian avulla työntekijän on mahdollista arvioida havaintojaan ja liittää omaa osaamistaan yrityksen päämääriä edistämään.



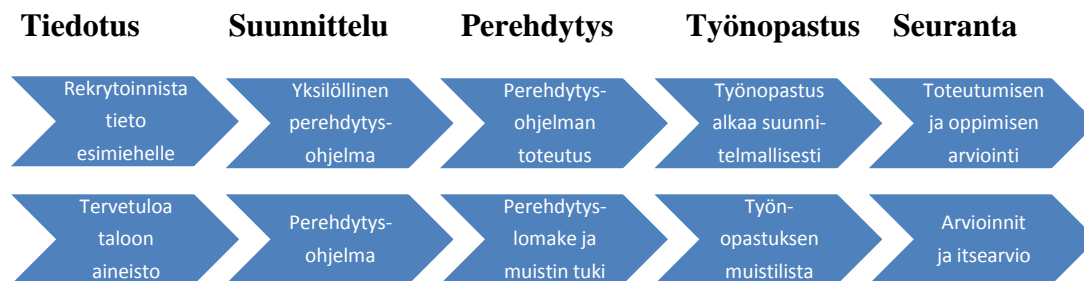
Kuvio 3. Perehdyttämisen tavoitteena vallitsevien työkäytäntöjen uudistaminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 49).

Uudistuvalla perehdyttämisellä pyritään edelleen samoihin tavoitteisiin kuin perinteiselläkin perehdyttämisellä. Välittömien työtehtävien ja arkipäivään liittyvien tavoitteiden lisäksi perehdyttämisellä on kuitenkin useita laajempia tavoitteita, joista ennen kaikkea yrityksen uudistumiskyky on tärkeässä asemassa. Organisaation uudistumiskykyä ja työntekijöiden sitouttamista edistetään tehokkaimmin kiinnittämällä huomiota erityisesti seuraaviin tekijöihin: roolien selkeyttäminen, tulokkaaseen tutustuminen ja yhteistyön rakentaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 50–51.)

4.3 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttäminen on aina prosessi, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista tulokkaan ja organisaation välillä (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Perehdyttämisen on oltava suunnitelmallista toimintaa, jossa on tarkkaan mietitty kaikki vaiheet, roolit ja resurssit.

Lisäksi se on myös toteutettava suunnitelman kaltaisena. Seuraavassa on kuvattu perehdytysprosessi ja kuhunkin vaiheeseen liittyvä perehdytystoimi ja – aineisto. (Moisalo 2011, 324.)



Kuvio 4. Perehdytystoimi ja siihen liittyvä perehdytysaineisto (Moisalo 2011, 324).

Seuraavaksi on vielä tarkemmin kuvattu prosessin etenemistä aikataulullisesta näkökulmasta. Surakan ja Laineen (2011, 154–157) mukaan perehdyttämisen tulisi edetä seuraavien vaiheiden kautta:

Ennen töihin tuloa

→ varmistetaan, että perehdytykseen ollaan valmiita

Vastaanotto

→ osoitetaan, että työntekijä on tervetullut työyhteisöön

Ensimmäinen päivä

→ esitellään työpaikka, toimipiste ja työkaverit

Ensimmäinen viikko

→ käsitellään perusasiat, joiden avulla työnteko voi käynnistyä

Ensimmäinen kuukausi

→ varmistetaan valmiudet tuottavaan työhön

Koeajan päätyttyä

→ valmentaminen päättyy

Ennen perehdytettävän ensimmäistä työpäivää on suunniteltava mitä perehdytetään, missä vaiheessa ja kenen opastuksella. Perehdyttäjien olisi hyvä pitää palaveri siitä, mitä kukin perehdyttää. Vaikka esimies olisi delegoinut perehdyttämisvastuun, tulisi hänen olla ottamassa vastaan työntekijää hänen ensimmäisenä työpäivänään. Tämän tarkoituksena on luoda työntekijälle tervetullut olo. Ensimmäisen työpäivän aikana

työntekijälle esitellään lähimmät työkaverit, työtilat ja oma työpiste sekä annetaan tarvittavat työvälineet, avaimet ja kulkuluvat. Myös työhön liittyviä asioita käydään läpi, mutta niin ettei tietoa tule kuitenkaan liikaa yhdelle päivälle. Ensimmäisen viikon aikana työntekijän tulisi päästä kiinni työtehtäviinsä. Jakson aikana työntekijä ja esimies tekevät huomioita siitä, mitä työntekijä osaa ja mitä ei, jonka pohjalta suunnitellaan perehdytyksen jatkoa. Ensimmäisellä viikolla pitäisi käydä palautekeskustelu työntekijän kanssa perehdytyksen onnistumisesta. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdytys jatkuu edelleen, mutta työntekijän tulisi päästä kiinni jo tuottavaan työhön. Häntä tulisi myös kannustaa tuomaan esille uusia ideoita, joiden pohjalta myös organisaation toimintaa pystytään kehittämään. Ensimmäisen kuukauden aikana tulisi käydä myös palautekeskusteluja perehdytyksen etenemisestä. Tässä hyvänä apuna on tarkistuslista, jonka avulla pystyy tarkistamaan, että kaikki tärkeät asiat on käyty läpi. Työntekijän ollessa töissä muutaman kuukauden tulisi työntekijän kanssa käydä koeaikakeskustelu, jonka kautta esimies pystyy arvioimaan hallitseeko työntekijä työtehtävät. Vaikka aktiivinen perehdytys päättyykin muutaman kuukauden sisällä, on muistettava, että aina tulee eteen uusia asioita, joissa työntekijä tarvitsee tukea. On hyvä myös muistaa, että oppiminen jatkuu läpi koko elämän. (Surakka ja Laine 2011, 154–157.)

4.4 Perehdyttäminen käytännössä

Rekrytoinnin jälkeen tulisi esimiehen, perehdyttäjän ja HR-asiantuntijan käydä läpi perehdyttämisen alkuvaiheet. Esimiehen ja perehdyttäjän on tiedettävä tiettyjä seikkoja (koulutustausta, työkokemus, asuinpaikka, henkilöarvio, kehityskohteet, rajoitteet, motivaatio, henkilön odotukset työltä sekä muita henkilöön liittyviä asioita), joiden pohjalta käynnistetään perehdyttämisprosessi (että työnopastusprosessi). (Moisalo 2011, 325–326.)

Perehdyttämisen valmisteluissa tulee huomioida monenlaisia seikkoja. Kaikkia kohtia ei lähdetä yksityiskohtaisesti kuvaamaan, mutta pääpiirteittäin Moisalon (2011, 326–328) mukaan tulisi valmistelussa ottaa huomioon seuraavanlaisia asioita: ensimmäisen päivän töihintuloaika, tarkka osoite, pysäköintipaikat, vastaanottajana esimies, esimies varaa häiriötöntä aikaa riittävästi, esimies ja tulokas nauttivat en-

simmäisen ruuan yhdessä. Lisäksi työpisteen, työhuoneen, tietokoneiden ym. tilojen ja laitteiden hoitaminen kuntoon ennen tulokkaan tuloa. Toimiva perehdyttämistapa on perehdyttää yksityisestä yleiseen. Ensin tulisi käydä läpi oma toimipaikka ja siihen liittyvät seikat. Tämän jälkeen tulisi vasta siirtyä yritykseen ja sen liiketoimintastrategioihin, tunnuslukuihin ym..

Niin kuin aiemmin on todettu, perehdyttäminen on esimiehen vastuulla. Esimies voi kuitenkin delegoida osan perehdytystehtävistä muille henkilöille. Perehdytyksen onnistuminen riippuu paljolti perehdyttäjän ammattitaidosta ja persoonasta. Esimiehen tulee tarkkaan miettiä, kenet nimetään perehdyttäjäksi. Valitulla täytyy olla kiinnostusta tehtävään, kykyä sen hoitamiseen ja mahdollisuus tehtävän hoitamiseen. (Moisalo 2011, 330.)

Moisalo (2011, 330–334) suosittelee perehdyttäjän valmentamista, mikäli perehdyttäminen on systemaattista ja tätä kautta taataan tiedollinen ja taidollinen osaaminen. Moisalo esittää seitsemän kohtaa, jotka kannattaa ottaa kyseisessä valmennuksessa huomioon. Nämä kohdat varmistavat myös perehdytettävän oppimisen.

1. Perehdyttäjän tulee tiedostaa oma oppimistyylinsä (tekijä, kokija, ajattelija tai havainnoija), koska jokainen opettaa toisia sillä tavalla, joka on itselle ominaista. Perehdytettävän oppimistyyli saattaa olla erilainen, jolloin saattaa syntyä oppimiskonflikti kun viestit eivät kohtaa. Organisaation sisäisissä siirroissa oppimistyylit ovat myös läsnä, mutta perehdyttäminen saattaa olla helpompaa, koska henkilö tunnetaan jo entuudestaan.
2. Perehdyttämisessä on otettava huomioon myös se, että aikuisen ja nuoren perehdyttäminen poikkeaa jonkin verran toisistaan. Aikuisella on usein laajempi kokemuspohja, jolloin hän vertaa uutta tietoa vanhoihin kokemuksiin. Tällöin saattaa tulla enemmän tarkentavia kysymyksiä.
3. Perehdyttämisessä olisi tärkeää saavuttaa luottamus ja siirtyä sitä kautta keskustelemaan ja vuorovaikutukselliseen oppimiseen. Jotta perehdytettävä on vastaanottavainen, perehdyttäjän on ansaittava tietty arvovalta. Arvovalta tulee helpommin tilanteissa, joissa organisaatioon tulee uusi ihminen. Tällöin perehdyttäjällä on pidempi kokemus ja tuntemus organisaatiossa. Arvovallan eteen saattaa joutua tekemään enemmän töitä kun kyseessä on sisäinen siirto.

4. Perehdyttäjän tulisi olla vapaaehtoinen perehdyttäjän rooliin, jotta hänellä on siihen riittävä motivaatio. Motivaatiotekijä lähtee aina ihmisestä itsestään.
5. Oppimisen esteiden ja rajojen tunnistaminen on tärkeä osa perehdyttäjän osaamista. Oppimistyylin lisäksi tulisi kiinnittää huomiota oppimistapaan:
 - a. Visuaalinen --- oppii näkemällä
 - b. Auditiivinen --- oppii kuulemalla
 - c. Kineettinen --- oppii tekemällä

Perehdyttämisen tulisi olla kiireetöntä, jotta pystytään varmistamaan oppiminen. Perehdyttäjän tulee tarkkailla myös mahdollisen muutosvastarinnan syntymistä ja pitää huolta siitä, ettei koko perehdytys saa negatiivista sävyä.

6. Vuorovaikutuksellinen oppiminen on tehokkain oppimisen muoto. Se varmistaa, että viesti on mennyt perille ja omaksumiskyky on hyvällä tasolla.
7. Perehdyttämisen merkitys organisaation ja yksilön kannalta on merkittävä. Perehdyttämisen vastuut ja roolit tulee sopia tarkkaan jo ennen perehdyttämisen alkua.

Tekee organisaatio mitä tahansa, on tärkeää seurata miten perehdyttämisessä on onnistuttu. Tämä on tärkeää, jotta pystytään arvioimaan ja kehittämään organisaation toimintaa.

Perehdyttämisessä arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä: tulokkaan tilanteen arviointi sekä organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi. Perehdyttämistä on seurattava koko ajan kun se on käynnissä. Seuranta on hyvä toteuttaa keskustellen säännöllisesti perehdytettävän kanssa ja kuultava hänen omia näkemyksiään perehdytyksestä. Seuranta tulisi toteuttaa myös koko organisaation näkökulmasta ja kerätä tietoa perehdyttämisen toimivuudesta. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi haastatteluin ja kyselylomakkeella, joilla on tarkoitus saada tulokkaan näkemyksiä perehdytyksen onnistumisesta, mutta on myös muistettava mitata organisaation tavoitteiden kannalta tärkeitä seikkoja (kuten tehtävän sisältöjen selkeys ja tavoitteet). (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Seuranta ei toki ole helppoa varsinkaan päivittäistavarakaupan esimiesten osalta, koska heidän esimiehensä eivät näe heitä päivittäin. He ovatkin lähinnä vain sen tiedon varassa mitä esimies heille kertoo ja saavat ehkä palautetta esimiehen toiminnas-

ta muilta henkilöiltä organisaatiossa. Perehdyttämisen onnistumista on vaikeaa seurata millään konkreettisilla mittareilla ja paras keino onkin varata muutamia hetkiä, jolloin on aikaa istua alas ja keskustella perehdytyksen etenemisestä.

4.5 Esimiehen perehdytyksen erityispiirteitä

Esimiesten perehdyttämiseen pätee pääsääntöisesti samat perusasiat kuin edellä on kuvattu perehdyttämiseen kuuluvan. On kuitenkin muutamia seikkoja, joihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota esimiehiä perehdytettäessä.

Esimies tulisi tutustuttaa koko organisaation toimintaan ja sen henkilöihin vielä paremmin kuin rivityöntekijät. Erityisen tärkeää on tutustuttaa esimies eri positioissa toimiviin ihmisiin, sillä esimiehen täytyy usein ottaa yhteyttä useisiin eri ihmisiin. Yhteyden ottaminen avainhenkilöihin onkin ensitapaamisen jälkeen helpompaa. Hyvän perehdyttämisen jälkeen esimiehen pitäisi tuntea myös yrityksen perusarvot, missio ja visio. Esimiehen toiminnan kannalta ne ovat tärkeitä, koska ne ohjaavat kaikkea toimintaa ja päätöksentekoa strategiasuunnittelusta käytännön työhön. Myös työyhteisön pelisääntöihin tutustuminen kuuluu perehdyttämiseen. (Pentikäinen 2009, 23–24.)

Esimiestehtäviin ensimmäistä kertaa siirtyviä on organisaation äärettömän tärkeää tukea, joka saattaa välillä unohtua. Esimiestyö on haastavaa ja ilman organisaation tukea, siitä tulee vielä haastavampaa. (Aarnikoivu 2008, 29.)

Pentikäisen (2009, 24) mukaan tärkein perehdyttämisen aikana opiskeltava asia on kuitenkin yrityksen liiketoiminnan ymmärtäminen. Jokainen liiketoiminta-alue ja –tilanne on erilainen. Onkin tärkeää selvittää esimiehen oman liiketoiminnan menestystekijät, koska tulevaisuus rakentuu niiden varaan.

Organisaation nimittäessä uuden esimiehen ja valtuuttaessaan esimiehen toimimaan roolissaan, tulee käydä läpi ainakin seuraavat asiat:

- esimiehen rooli (oikeudet, velvollisuudet ja valtuudet) ja tehtävät
- esimiestyön tavoitteet ja esimieheen kohdistuvat odotukset

- yhteinen sopimus siitä, miten nimityksestä kerrotaan henkilöstölle
- keskustelu toimenpiteistä, joilla esimiesrooli konkreettisesti otetaan haltuun (Aarnikoivu 2008, 30).

Aivan ensimmäiseksi uuden esimiehen nimityksen jälkeen on pohdittava sitä, miten asiasta tiedotetaan esimiehen henkilökunnalle. Rekrytoijan eli useimmiten esimiehen esimies ottaa vallinnasta vastuun ja hoitaa nimityksestä tiedottamisen. Tällä tavalla osoitetaan se, kuka vastaa valinnasta ja helpotetaan uuden esimiehen alkutaivalta. (Aarnikoivu 2008, 30.)

On ensiarvoisen tärkeää, että esimiehen rooli ja tehtävät käydään huolellisesti läpi uuden esimiehen kanssa. Tulokkaan tulee sisäistää se, mitä esimiehisyys tarkoittaa eli mitä tavoitteita ja odotuksia hänelle asetetaan. Tulokkaan kanssa on hyvä keskustella toimenpiteistä, joilla esimiesrooli otetaan haltuun ja joita uutena esimiehenä on hyvä toteuttaa suhteessa henkilöstöön. Tällaiset keskustelut ovat tärkeä osa esimiehen valmentamista ja tukemista. Myös henkilöstölle tulee kuvata se, mitä esimieheltä odotetaan, mitkä ovat esimiehen valta ja vastuut sekä mitä esimiestyö on käytännössä. (Aarnikoivu 2008, 30–31.)

Varsinainen esimiehen perehdyttäminen lähtee liikkeelle oman esimiehen tapaamisella (vaihtoehtoisesti henkilöstöpäällikkö). Esimiehen tulisi valmistautua tähän tapaamiseen miettimällä esimerkiksi muutamia kysymyksiä, jotka hän haluaa heti aluksi selvittää. Tämän jälkeen tulisi esitellä yhtiön organisaatiota ja sen tehtävät. Mikäli esimies siirtyy tehtävään talon sisältä edellä mainitut asiat saattavat olla jo tuttuja, mutta niiden kertaaminen on tärkeää. Esimiehen tulee kuitenkin tietää paljon enemmän asioita kuin hänen ehkä aiemmassa tehtävässään tarvitsi tietää. Esimiehen lähin esimies on paras kertomaan organisaation tilanteesta, mutta myös uuden esimiehen oman yksikön historiasta (esimerkiksi miten sitä on johdettu ja ketkä ovat avainhenkilöitä). Uuden esimiehen tulisi saada tässä vaiheessa tietynlainen näkemys tulevan yksikkönsä tilanteesta, muttei kuitenkaan liian yksityiskohtaisesti, jotta myös omille näkemyksille jää tilaa. (Pentikäinen 2009, 25.)

Yksi tärkeimpiä asioita, joita tässä vaiheessa tulisi käydä läpi, ovat yrityksen ja esimiehen odotukset uudelle esimiehelle. Odotukset ja ajatukset siitä, miten esimiehen

tulisi lähteä viemään yksikköään eteenpäin, on hyvä saada selville jo ensimmäisessä keskustelussa. Myös esimiehen omat odotukset työn ja tulevaisuuden suhteen nousevat puheenaiheeksi. Aivan selkeää kuvaa uudesta työstä ei tietenkään voi olla, mutta sen hetkisistä ajatuksista on hyvä käydä keskustelua. Vaikka konkreettiset askeleet eivät ole vielä selkeitä, tulisi oikea suunta löytää mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi aluksi on tärkeää käydä läpi työn toimenkuva työn sisältöineen ja sille asetettuine vaatimuksineen. Vaikka työnkuva olisi käyty hyvin läpi, ovat ensimmäiset päivät uudessa tehtävässä usein hieman sekavia. Tähän auttaisi selkeän työsuunnitelman teko ensimmäisille työviikoille, jonka tarkoitus on tehostaa ajankäyttöä ja pääsyä välittömästi kiinni työtehtäviin ilman turhaa mietiskelyä. Alkuvaiheessa uuden esimiehen on tärkeää olla aktiivinen ja kysellä paljon. Tätä häneltä oikeastaan odotetaan ja se osoittaa kiinnostusta ja aktiivista otetta omaan työhön. (Pentikäinen 2009, 25–26.)

Organisaatioon tutustumisen ja lähimmän esimiehen keskustelun jälkeen alkaa varsinainen perehdytys. Perehdyttämistapoja on lukuisia ja parhaimmillaan se toteutuu niin, että uudelle esimiehelle nimetään henkilö, joka valmistelee perehdytysprosessin uuden esimiehen kanssa ja myös osallistuu sen toteuttamiseen. Usein perehdytys kuitenkin jää melko pintapuoliseksi ja parhaan mahdollisen perehdytystuloksen aikaansaamiseksi on tärkeää, että tulokas on itse aktiivinen. Erityisesti perehdytyksen alussa tulee paljon uusia asioita ja perehdytyksessä olisikin tärkeää muistaa edetä järjestelmällisesti. Tulokkaan olisi hyvä tehdä myös jonkinlaisia muistiinpanoja ja selkeyttää tätä kautta oppimaansa. Keskustelut eri asiantuntijoiden (esimerkiksi talous- ja henkilöstöihmiset) kanssa on tärkeää, jotta tulokas saa mahdollisimman paljon oikeanlaista tietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista. Lisäksi on tärkeää heti alussa selvittää keneltä saa apua ongelmatilanteissa. Ensimmäisten päivien aikana on erittäin tärkeää tutustua yrityksen pelisääntöihin, työlainsäädäntöön ja alan työehtosopimukseen, koska ne ovat tärkeitä toimintaa ohjaavia tekijöitä ja niistä on hallittava perusasiat. Kuten myös palkka- ja palkkiorakenteista, jotta tietää millainen on yrityksen politiikka näissä asioissa ja pystyy tätä kautta perustelemaan niitä myös alaisille. (Pentikäinen 2009, 28–30.)

Perehdyttämisprosessi on ainutkertainen tilaisuus saada läpileikkaus yhtiön toiminnasta. Uuden esimiehen tulisi ottaa siitä kaikki irti ja olla itse hyvin aktiivinen ja kiinnostunut. (Pentikäinen 2009, 30.)

Vastuu perehdyttämisen onnistumisesta on myös uuteen tilanteeseen tulevalle työntekijällä itsellään ja oma aktiivisuus onkin avainasemassa. Kannattaa muistaa, että pelko ja jännitys vaikeuttavat oppimista ja väärin omaksuttu ajattelu- tai työtapa saattaa jopa estää uuden oppimisen. Pelkkä kokemus ja tekeminenkään eivät aina riitä. Monia käsitteitä ja uusia asioita ymmärretään vasta, kun niistä keskustellaan muiden kanssa. On tärkeää tietää, mitä uudelta esimieheltä odotetaan kyseisessä työssä. (Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu 2007, 13.)

4.6 Perehdyttämisen hyödyt ja haasteet

Tässä kappaleessa tuodaan esille perehdyttämisen hyödyt ja haasteet niin perehdytettävälle kuin työyhteisölle.

Hyvin hoidettu perehdytys luo ensinnäkin vahvan pohjan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Perehdyttämisen avulla tulokas saa monenlaista tietoa ja taitoa, jota hän tarvitsee aloittaessaan omaa työtään. Mitä nopeammin asiat oppii sitä nopeammin pystyy itsenäiseen työskentelyyn. Perehdyttämisen avulla pyritään myös luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitouttamaan työyhteisöön. Huolellinen perehdyttäminen saattaa viedä aikaa, mutta siihen käytetty aika tulee myöhemmin monin verroin takaisin. Hyvällä perehdytyksellä perehdytettävä oppii työnsä nopeasti sekä tekemään sen oikein. Virheiden määrä sekä niiden korjaamiseen kuluva aika vähenee. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Perehdyttämisellä on myös tärkeä rooli tapaturmien ja onnettomuuksien vähentämisessä. Usein niitä tapahtuu erityisesti uusille työntekijöille, koska he eivät tunne kyseisen työpaikan riskitekijöitä. Työturvallisuusasiat kuuluvat siis tärkeänä osana perehdyttämiseen. Tapaturmien ja onnettomuuksien lisäksi, hyvällä perehdytyksellä vähennetään myös poissaoloja sekä vaihtuvuutta. Myönteinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee tulokasta. Hyvällä vastaanotolla ja opastuksella tulokkaan työmo-

tivaatio usein kasvaa, kun taas päinvastaisella toiminnalla se laskee. Työmotivaatio on yksi tärkeimpiä tekijöitä, joka vaikuttaa poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Hyvällä perehdytyksellä säästetään myös kustannuksia. Syntyy esimerkiksi ylimääräistä hävikkiä, virheitä, tapaturmia sekä poissaoloja, jos tulokasta ei perehdytetä niihin riittävän hyvin. Nämä kaikki maksavat aikaa ja rahaa. Perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityskuvaan, eli ihmisten mielikuvaan yrityksestä. Kaikki yrityksessä työskentelevät kertovat työpaikalla tapahtuvista asioista ja hyvällä perehdytyksellä voidaan vaikuttaa positiivisen kuvan luomiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.)

Perehdyttämistä pidetään tärkeänä, mutta usein se on laiminlyötyjä prosesseja organisaatioissa. Perehdyttämisen merkitys ymmärretään helpommin tehtävissä, joissa työn opastaminen on välttämätöntä ja tilanteissa, joissa palkataan nuoria työntekijöitä. Kokeneiden työntekijöiden ja töiden, joissa työt luodaan itse, konkreettisen työnopastuksen merkitys on pieni. Silloin, kun työntekijän odotetaan jo osaavan työnsä, helpommin jätetään myös perehdyttäminen vähäiseksi. Tällaisia tehtäviä ovat erityisesti johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävät, jotka kaikki ovat tietopainotteisia töitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–15.)

Perehdyttämiseen on kuitenkin tärkeää panostaa vaikka olisi kyseessä kuinka ammatitaitoinen henkilö tahansa. On tärkeää ottaa huomioon, että tulokkaalle organisaatiokulttuuri on outo sekä työprosessit ovat tuntemattomia. Ennen kuin organisaatiossa voi toimia täysipainoisesti, on oma osaaminen nivottava osaksi muun organisaation ja yhteisön toimintaa. Laadukas perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää saavuttamaan täyden työkykynsä mahdollisimman pian uudessa toimintaympäristössä. (Kjellin & Kuusisto 2003, 15.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, jolloin lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi 2004, 152.)

Kvalitatiivinen tutkimusote sisältää lukuisia suuntauksia, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä ja tapoja tulkita aineistoja. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa erilaisuuden ja monentyyppiset ratkaisut, mutta valinnanvapaus voi muotoutua myös taakaksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on käytännöllisin kun tutkimuskohde on liian monimuotoinen vastattavaksi kyllä tai ei muodoilla tai hypoteeseilla. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän etuna on myös, että se ei ole riippuvainen otannan määrästä, jolloin tutkimusote on käyttökelpoisin tässä kehittämissuhteissa. Toisaalta on tiedostettava, että kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä vaatii paljon ajatustyötä ja suunnittelua. Näin taataan, että saavutetut tulokset ovat mahdollisimman tarkkoja ja oikeita. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä pystytäänkin antamaan vain suuntaa antavia ohjeita, eikä matemaattisia tarkkoja tuloksia. Tutkimustulokset ovatkin pääasiallisesti tutkijan näkemys asiasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen ongelmana on, ettei sitä pystytä tekemään toista täysin samanlaista ja tämän vuoksi tutkimusmenetelmä kärsii toistettavuuden ongelmasta. (Shuttleworth 2008.)

Kvalitatiivinen tutkimus onkin itse asiassa vain pinnan raapimista. Tutkimuksella ei voida koskaan saavuttaa ilmiötä kokonaisuudessaan ja kaikessa syvällisyydessään. Perusteellisella tutkimuksella eli hyvin suunnitelluilla ja toteutetuilla tutkimusasetelmilla, tutkimuksia toistamalla sekä tutkittavaa ilmiötä useista näkökulmista lähestymällä voidaan kuitenkin tavoittaa monipuolista tietoa ja lisätä siten ymmärrystä niin ilmiöön liittyvistä syy-seuraussuhteista kuin ilmiön luonteestakin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Edellä kuvattujen ominaisuuksiensa johdosta kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii erinomaisesti tähän työhön. Kohdetta on tutkittu monipuolisesti eri näkökulmista. Mukaan on otettu niin organisaation kuin esimiesten näkökulma. Työssä on käytetty kahta eri tiedonhankintamenetelmää (kysely ja teemahaastattelu). Kummankin tiedonhankintamenetelmän aineistoa on analysoitu samalla menetelmällä, mutta käytännössä hieman eri tavalla. Kyselyistä on kerätty otteita valmiista kirjallisesta materiaalista kun taas teemahaastattelu on ensin litteroitu, jonka jälkeen siitä on otettu otteita. Kvalitatiivisen tutkimuksen antaessa mahdollisuuden käyttää laajasti tiedonhankintamenetelmiä voi se muodostua myös taakaksi. Tässä työssä useamman tiedonhankintamenetelmän käyttö tuo työhön laajemman näkökulman mutta työn tekemisen kannalta myös haasteen. Useamman tiedonhankintamenetelmän käytön kanssa saa olla tarkkana siinä, ettei työstä tule sekava ja kaikki tieto saadaan yhdistettyä ehjäksi kokonaisuudeksi, joka edistää työn tavoitteita. Opinnäytetyöhön tarvitaan syvällistä tietoa jonka vuoksi tiedonhankintamenetelmissä on keskitytty siihen, että vastauksista saadaan mahdollisimman laajoja eikä niihin voi vastata kyllä tai ei. Vastausten analysoinnin pohjalta tutkija tekee kuitenkin loppujenlopuksi omat johtopäätöksensä, jonka vuoksi tutkimuksella pystytään antamaan vain suuntaa antavia ohjeita. Työssä esitetyt näkemykset eivät ole absoluuttisia totuuksia vaan vain tutkijan näkemys asioista tutkimustulosten pohjalta. Tämä on yksi suurimpia syitä siihen, miksi on valittu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

5.2 Lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät

Lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa hankitaan yksityiskohtaista intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi 2004, 125). Tapaustutkimus valittiin, koska tarkoituksena on tutkia ja sitä kautta kehittää yhtä osa-aluetta. Tietoa on hankittava eri ihmisiltä, jolloin aineistoa ei saa kerättyä esimerkiksi dokumenteista tai muista lähteistä.

Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla. Tyypillistä tapaustutkimukselle on valita tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia, joiden tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Tapaustutkimuksiksi voi-

daan lukea myös monet projektit ja kehittämis- tai arviointitutkimukset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä työssä pyritään saamaan vastauksia pääasiassa miten-kysymysten avulla. Tutkimuskohteeksi on valittu esimiesten perehdyttäminen eli yksittäinen tapaus tai tapahtuma, miksi sitä halutaankaan kutsua. Työssä kuvataan myös perehdytysprosessi, joten senkin takia tapaustutkimus soveltuu erinomaisesti lähestymistavaksi.

Tapaustutkimuksen kohdalla on erityisesti pohdittu edustavuutta ja tulosten yleistämistä. Tutkimuksen arvioinnissa painottuvat yleensä laadullisen tutkimuksen arviointiin liittyvät seikat. Näitä ovat muun muassa se, että tutkija joutuu jatkuvasti päättämään, mihin suuntaan tutkimustaan vie. Myös tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset ovat tärkeitä. Tutkijan on siis joka käänteessä mietittävä tekemisiään ja omaa suhdettaan tutkimuksen kohteeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Jos mietitään tutkimuksen luotettavuutta, on suurin haaste ollut siinä että tutkijalla on perehdyttämisestä tuoreita omakohtaisia kokemuksia. Etäisyyden ottaminen aiheeseen on ollut haastavaa ja etäisyyden pitämiseen on pitänyt keskittyä koko työn teon ajan. Kriittisimpiä vaiheita ovat olleet aineiston analysointi sekä vastausten pohjalta tehdyt päätelmät, jolloin oli pidettävä omat ajatukset ja mielipiteet erossa tuloksista. Erityisesti siinä suhteessa ettei työ suuntautunut liikaa työn tekijän mielipiteiden suuntaan.

Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Yleensä tapaustutkimus valitaankin menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti (olosuhteet, taustat yms.). Yhdenkin tapauksen huolellinen tutkiminen voi tarjota yksittäistapauksen ylittävää tietoa, vaikka sen pohjalta ei voi esittää yleistyksiä. Tulosten merkitystä ja oikeellisuutta voidaan vahvistaa esittämällä perusteellinen kuvaus aineistosta ja sen analyysistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineiston keruu tapahtui kahdella eri tavalla, jolloin kyse on aineistotriangulaatiosta. Triangulaation avulla onkin mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Aineistotriangulaatio on yksi triangulaation neljästä päätyypistä, joka koskee tässä kehittämissankkeessa käytettävää aineistonkeruutapaa. Tällöin tutkimusaineiston hankinnassa

käytetään useita eri aineistoja tai eri tiedon kohteita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä työssä käytettiin aineistojen hankinnassa kyselyä ja teemahaastattelua. Tiedon hankinnan kohteina taas olivat työntekijänäkökulmasta esimiehet ja organisaation näkökulmasta Sale ryhmäpäällikkö sekä HR-asiantuntija.

Kyselyä voidaan hyvin käyttää hyödyksi myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kyselyn avulla on tarkoitus saada esimiesten mielipiteitä perehdytyksen tämän hetkisestä tilasta sekä kehitysajatuksia. Tässä työssä käytetään strukturoitua haastattelua, joka on formaalisin haastattelun muoto. Haastattelussa käytetään lomaketta, jossa on valmiita kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen. Tämän työn kyselyssä on valmiit kysymykset mutta ei valmiita vastausvaihtoehtoja. Toisinaan lomakehaastatteluun sisällytetään myös avoimia kysymyksiä, jotka voidaan käsitellä laadullisesti tai määrällisesti. Avoimien kysymysten määrä ja vastausten laajuus määrittää sen, voiko strukturoidun aineiston avovastauksia soveltaa laadullisen analyysin tarpeisiin. Kyselylomakkeessa on pääosin avoimia kysymyksiä, vain taustatietoja kysytään valmiilla vastausvaihtoehtoilla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kyselyä käytetään koska se on nopea tapa kerätä tietoa. Resurssien puutteen vuoksi tässä työssä käytetään kyselyä, sillä kaikkien esimiesten haastattelemineen olisi vienyt todella paljon aikaa. Kyselyn riskinä toki on, että kaikki eivät vastaa kyselyyn ja vastausten taso saattaa vaihdella (Hirsjärvi 2004 182–185). Tämä riski valitettavasti osittain toteutui tässä työssä.

Toinen aineistonkeruutapa on teemahaastattelu. Teemahaastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Ihmisille annetaan tilaa vapaalle puheelle, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Tutkijalla on haastattelussa mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, jotta hän voisi keskittyä keskusteluun. Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Tässä työssä teemahaastattelu toteutetaan ryhmähaastatteluna ja siihen lukeutuvana parihaastatteluna. Ryhmähaastattelu voidaan toteuttaa teemahaastattelurungon avulla, jolloin

haastattelija pitää huolen siitä, että kaikki teemat käydään läpi ja innostaa haastateltavia keskusteluun. Tavoitteena on, että keskustelu on avointa. Ryhmähaastattelun etuna on, että sillä saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samaan aikaan. Ongelmia ja haasteita ovat: aikataulun sopiminen usealle henkilölle samaan aikaan, ilmapiirin vaikutus siihen ketä puhuu, ryhmässä ei välttämättä rohjeta kertoa kaikkea sekä mikrofonin käytön onnistuminen usean ihmisen puhuessa samaan aikaan. Lisäksi on muistettava, että litterointi olisi hyvä tehdä mahdollisimman pian haastattelun jälkeen jotta muistaa puheenvuorot. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu valittiin toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi, jotta saadaan organisaation näkemyksiä perehdytyksen kehittämiseen. Teemahaastattelulla on mahdollista saada riittävän syvällistä tietoa, mikäli kyselystä ei sitä saada, ja näin laajennettua näkökulmaa sekä opinnäytetyön luottamuksellisuutta. Koska teemahaastattelu on melko avoin keskustelutilanne, voi haastattelutilanteessa nousta esille sellaisia näkemyksiä, joita opinnäytetyön tekijä ei ole osannut ottaa huomioon.

Haastatteluiden ja kyselyiden avulla esimiehet ja asiantuntijat saadaan jo alustavasti mukaan kehittämishankkeeseen, joka saattaa helpottaa kehittämishankkeen jalkauttamista organisaatioon (Hirsjärvi 2004 197).

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimuksen eteneminen ja aineiston keruu

Aineiston keruu tapahtui kahdella eri aineistonkeruumenetelmällä. Ensimmäisenä toteutettiin kysely (Liite 1) keväällä 2013. Kysely lähetettiin kymmenelle S-market ja yhdelletoista Sale päällikölle sähköpostitse. Vastausaikaa oli muutama viikko. Kyselylomakkeessa käytettiin niin avoimia kuin monivalintakysymyksiä. Pääpaino oli avoimissa kysymyksissä ja niihin toivottiin mahdollisimman laajoja vastauksia. Monivalintakysymyksiä käytettiin vain taustatiedoissa, joita ei olisi tarvinnut olla niin montaa. Vastausten määrä jäi viiteentoista ja erityisen haasteellista oli saada kattavia vastauksia. Useimmat olivat vastanneet kysymyksiin vain muutamalla lauseella ja

näiden vastausten perusteella oli todella vaikeaa tehdä luotettavia päätelmiä ja saada näkemyksiä perehdytyksen kehittämiseen. Syynä tähän on varmasti se, että esimiehillä ei löydy aikaa vastata tällaisiin kysymyksiin kattavasti. Toinen syy on varmasti se, että minkäänlaista perehdytysprosessia ei ole ollut ja ehkä sen takia esimiesten oli vaikea hahmottaa mikä perehdytyksen nykytila on ja miten sitä pitäisi kehittää. Mikäli minkäänlaista järjestelmää ei ole olemassa, on varmasti melko vaikeaa lähteä esittämään kehittämisenäkemyksiä näinkin isoon asiakokonaisuuteen ilman kunnollista perehtymistä asiaan. Kolmas seikka on varmasti se, että suurin osa vastaajista on toiminut esimiehenä jo pitkään, jolloin uran ensimmäisestä perehdytyksestä on jo aikaa. Monet asiat ovat aikojen saatossa muuttuneet ja tällöin on vaikea enää asettua uuden esimiehen asemaan ja miettiä, mitä kaikkea tietoa ja tukea onkaan aikoinaan tarvinnut. Kyselyn tulokset jäivät siis melko kapeiksi, eikä haastatteluilla tai muulla tiedonkeruutavalla olisi varmasti saatu yhtään enempää tietoa. Vastaajia saatiin kohtuullisesti mutta olisi tietenkin ollut toivottavaa että kaikki olisivat vastanneet. Kyselyllä saatiin esimiesten näkemyksiä perehdytyksen nykytilasta ja kehittämisestä.

Kyselylomakkeessa kysyttiin ensin taustatiedot eli työuran pituutta, koska on viimeksi vaihtanut yksikköä ja onko toiminut perehdyttäjänä. Taustatietojen avulla pystyttiin selvittämään kunkin esimiehen suhdetta perehdytykseen niin oman perehdytyksen kohdalta kuin myös perehdyttäjänä. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, miten vastaajan perehdytys on toteutettu hänen aloittaessaan esimiehenä tai hänen siirtyessä yksiköstä toiseen. Tämän kysymyksen kautta saatiin tärkeää tietoa siitä, miten perehdytys on käytännössä kunkin vastaajan osalta toteutettu. Kysymyksessä kaksi kysyttiin vastaajien näkemyksiä siitä, miten perehdytysprosessia voitaisiin kehittää ja alakysymyksessä tiedusteltiin, mitä nykyisestä toimintatavasta kannattaisi säilyttää. Kahden ensimmäisen kysymyksen kautta saatiin tietoa ja näkemyksiä siitä, mikä on nykytila ja mitä voitaisiin kehittää. Näillä kysymyksillä on suuri rooli perehdytyslomakkeen luomisessa. Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin asioita, joita vastaaja on kokenut haastavimmiksi esimiesuran alussa. Tämän kysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, pitäisikö perehdytyksessä painottaa jotain tiettyjä seikkoja. Neljännessä kysymyksessä kysyttiin onko vastaaja toiminut perehdyttäjänä toiselle esimiehelle ja miten tämä perehdytys toteutettiin. Tällä hetkellä yksikön esimies perehdyttää pääosin uuden esimiehen ja tämän kysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, miten nämä perehdytystilanteet on tällä hetkellä toteutettu. Tämän kysymyksen

kautta saatiin tietoa nykytilanteen toimivuudesta ja mahdollisesti ideoita perehdytysprosessin kehittämiseen. Viidennessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin näkemyksiä siitä, tuleeko vastaanottavan yksikön esimiehen toimia perehdyttäjänä kaikilla osalualueilla vai tulisiko joitain perehdytyskokonaisuuksia toteuttaa esimerkiksi asiantuntijoiden taholta.

Kaksi viimeistä kysymystä liittyivät mentorointiin, jota ei tässä opinnäytetyössä käsitellä sen tarkemmin. Kysymykset haluttiin ottaa mukaan organisaation pyynnöstä, jotta saatiin tietoa siitä, onko mentorointiin halukkuutta ja ketkä vastaajista olisivat halukkaita toimimaan mentoreina.

Teemahaastattelu (Liite 2) tehtiin tammikuussa 2015 Satakunnan Osuuskaupan konttorilla. Teemahaastattelussa olivat Sale ryhmäpäällikkö ja HR-asiantuntija. Satakunnan Osuuskaupassa uudet esimiehet aloittavat esimiesuransa pääasiassa Sale yksiköistä, joten Sale ryhmäpäällikkö oli tässä mielessä luonnollinen valinta haastateltavaksi. Hänellä on kokemusta siitä, minkälaista apua uudet esimiehet tarvitsevat uransa alussa. Lisäksi häneltä saatiin koko organisaation näkemyksiä perehdytykseen ja mikä on organisaation tahtotila perehdytyksen kehittämiseen. HR-asiantuntija valittiin haastateltavaksi Sale ryhmäpäällikön kehotuksesta. HR-asiantuntija on paljon tekemisissä esimiesten kanssa ja hänellä on myös kokemuksia siitä, millaisia haasteita esimiehet kohtaavat päivittäin. Lisäksi HR-asiantuntijalla on tietoa koulutuksiin liittyvistä asioista. Henkilöstöjohtaminen on kuitenkin esimiehen tärkeimpiä osalualueita työssä, joten oli hyvä tässäkin mielessä että henkilöstöasioiden asiantuntija saatiin haastateltavaksi. Kutsu haastatteluun esitettiin sähköpostilla ja molemmille haastateltaville sopi kyseinen ajankohta. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna ja parihaastatteluna. Haastattelu nauhoitettiin ja haastattelu kesti 31 minuuttia. Molemmat haastateltavat osallistuivat aktiivisesti keskusteluun eikä haastattelijan tarvinnut kuin ajoittain esittää kysymyksiä teemoihin liittyen. Haastattelulla saatiin organisaation näkökulma perehdytyksen nykytilasta ja perehdytyksen kehittämisestä.

Teemahaastattelussa oli kaksi teemaa: perehdytyksen nykytila ja perehdytyksen kehittäminen. Perehdytyksen nykytilassa kysyttiin haastateltavilta miten he kuvailisivat esimiesten perehdytystä tällä hetkellä, miten perehdytys on suunniteltu, ketä perehdyttää, miten varmistetaan perehdytyksen onnistuminen ja laatu. Toisen teeman tar-

koituksena oli saada näkemyksiä perehdytyksen kehittämisestä. Toisessa teemassa kysyttiin ensimmäiseksi mitä asioita uuden esimiehen kanssa tulisi käydä läpi hänen aloittaessaan uudessa tehtävässä (esimerkkinä aihealueista olivat henkilöstö, talous, kiinteistö, tietotekniikka, järjestelmät, organisaatio, verkostoituminen, ym). Tähän liittyen haluttiin näkemyksiä siitä, mihin asiakokonaisuuksiin tulisi perehdytyksessä erityisesti kiinnittää huomiota. Toiseksi haluttiin selvittää miten perehdytysprosessi pitäisi käytännössä toteuttaa. Miten prosessin tulisi edetä, kenen/keiden pitäisi vastata esimiehen perehdytyksestä, miten ja missä se pitäisi toteuttaa, mikä olisi ideaalinen perehdytysaika sekä miten perehdytystä ja sen laatua pitäisi seurata. Kolmantena kysyttiin millaiset resurssit perehdytykseen pystytään/olisi järkevää osoittaa. Viimeiseksi haastateltavien annettiin vielä kertoa vapaasti ajatuksia miten esimiesten perehdytystä voitaisiin muuten kehittää.

Tutkimustulosten analysointi jäi tässä työssä hieman vaillinaiseksi, koska osa vastauksista jäi tosiaan niin kapeiksi. Teemahaastattelun ja kyselyn kombinaatiolla saatiin riittävän syvällistä tietoa, jolloin opinnäytetyön luotettavuutta pystyttiin nostamaan. Toisaalta laadullisen tutkimusmenetelmän ja sen aineiston keräämisen tavoite on aineiston sisällöllinen laajuus pikemminkin kuin aineiston määrä kappaleina (Vilkkä 2005, 109).

6.2 Aineiston analysointi ja tulkinta

Aineiston analyysi sisältää empiirisen tutkimuksen yhteydessä aineiston lukemista huolellisesti, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja/tai rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Ideana on selkeyttää materiaalia sekä kiteyttää haastattelujen tai kertomusten sisältöjä tai rakennetta ja tarkastella tutkimustehtävien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä teksteissä. Analyysin avulla tutkija myös lisää aineiston informaatioarvoa tiivistäen aineistoa ja tulkiten sitä sekä käyden vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelunsa kanssa. Lopuksi tutkijalla tulisi olla kasassa jotain enemmän kuin vain aineistoa alkuperäismuodossaan. Laadullisen aineiston analyysi antaa toisaalta vapautta luoda oma tiensä, mutta toisaalta valintojen vapaus voi koitua haasteeksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineiston luonti ja tietojen tarkistus ovat analysoinnin esitöitä. Ensimmäiseksi on tarkistettava tiedon oikeellisuus. Toiseksi on tutkittava, tarvitseeko tietoja täydentää esimerkiksi lisähaastatteluilla. Kolmanneksi aineisto järjestetään tiedon tallentamista ja analysointia varten. (Hirsjärvi 2004, 209–210.)

Ensin käsiteltiin kyselylomakkeiden tulokset ja tultiin siihen lopputulokseen että aineistoa ei ole riittävästi. Tämän johtopäätöksen pohjalta lähdettiin miettimään miten aineistoa saataisiin lisää ja päädyttiin teemahaastatteluun joka toteutettiin ryhmähaastatteluna.

Aineiston käsittelyn avulla on tarkoitus valmistautua varsinaiseen analyysiin, sillä teksti- ja puhemassan hallitseminen luonnistuu paremmin, kun aineisto on muutettu tekstimuotoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kyselyn tuloksia käytettiin opinnäytetyön aineistona kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaisesti. Kyselylomakkeessa oli pääasiassa avoimia kysymyksiä, joista muodostui kirjallista materiaalia joka on analysoitu lukemalla kaikki vastaukset huolellisesti läpi useaan otteeseen. Tämän jälkeen opinnäytetyön tavoitteen kannalta tärkeimmät näkemykset koottiin tutkimukseen. Teemahaastattelun toteutuksen jälkeen aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin auki. Litterointi tehtiin heti haastattelun jälkeen. Litteroitua tekstiä kertyi seitsemän sivua. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan niin kuin ne nauhalla olivat, mutta työssä otteet haastattelusta on kirjoitettu kirjakielellä. Kirjallisen materiaalin pohjalta tehtiin analyysi ja kirjattiin oleellimmat tulokset tutkimustulokset kappaleeseen.

Sisällönanalyysi on yksi tapa analysoida laadullista aineistoa. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla melkein mitä vain: kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluita, puheita ja keskusteluita. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto ensin pirstotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen uudella-

seksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti, erona on analyysin ja luokittelun perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä työssä sisällönanalyysi tehdään teoriaohjaavasti. Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa voidaan ajatella olevan teoriasidonnaisen tutkimuksen, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistoista tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Työn tuloksissa on esitelty kyselyn ja teemahaastattelun tulokset, jotka ovat olleet kehittämishankkeen perustana. Esimiesten perehdyttämissuunnitelma on tehty aineiston sekä teoreettisen osan perusteella. Teoreettisesta osasta on koottu näkemyksiä siitä miten perehdytys tulisi eri näkemysten mukaan toteuttaa ja yhdistetty tämä ke-rättyyn aineistoon. Pääpaino on esimiesten, Sale ryhmäpäällikön ja HR-asiantuntijan näkemyksillä ja teoreettisesta osasta suunnitelmaan on otettu otteita vain siltä osin kuin se sopii Satakunnan Osuuskaupan esimiesten perehdyttämiseen. Raportissa tutkijan tulisi pyrkiä kiteyttämään aineiston keskeinen anti tutkimustehtävän kannalta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tulosten kirjaamisen jälkeen pystytään luomaan perehdytyslomake Satakunnan Osuuskaupalle.

6.3 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena tulisi olla vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja ilmiön selittäminen ymmärrettäväksi niin, että se antaa mahdollisuuden ajatella toisin. Yleistettävyyttä ei ole laadullisella tutkimuksella toteutetun tutkimuksen ongelma. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoite, joka on mielenkiinnon kiinnittyminen ainutkertaiseen ja ainutkertaisen avulla yleisen ymmärryksen lisääntyminen, ei edellytä konventionaalista keskustelua tutkimuksen yleistettävyydestä. Tutkijan on osoitettava yleistettävyyden taitoaan jo tutkimuksen aikana. Tutkimuksen voi sanoa olevan luotettava kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteen-

sopivia eikä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. (Vilkka 2005, 157–158.)

Työssä on pyritty säännöllisesti kertomaan miksi tiettyjä valintoja on tehty ja miten se on vaikuttanut tutkimuksen kulkuun. Näiden valintojen ja perustelujen avulla pystytään tutkimuksen toistettavuutta ja luotettavuutta arvioimaan. Viime kädessä laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena on tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut (Vilkka 2005, 158–159). Tutkimuksen kulku on tässä työssä selkeästi avattu. Kaikki työnteonvaiheet on kuvattu rehellisesti ja avoimesti. Tosin työnteonvaiheita ja erityisesti aineiston analysointivaiheita olisi voinut kuvailla vieläkin syvällisemmin.

Tutkijan tulisikin pystyä kuvaamaan ja perustelemaan tutkimustekstissään, mistä valintojen joukosta valinta tehdään, mitä nämä ratkaisut olivat ja miten hän on lopullisiin ratkaisuihinsa päätenyt. Hänen tulee myös arvioida ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta tavoitteiden kannalta. (Vilkka 2005, 159.) Tässä työssä on kuvattu mitä ratkaisut ovat, mutta miten niihin on päädytty, jää hieman puutteelliseksi. Työssä käy kuitenkin selkeästi ilmi mitä ratkaisut ovat ja mitä ne tarkoittavat tässä työssä.

Tutkimusta käytännössä ei voi toistaa koskaan sellaisenaan, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. Muut tutkijat voivat päätyä eri tuloksiin luokitellessaan ja tulkitessaan tutkimusaineistoa, vaikka ne esitettäisiin yksityiskohtaisesti. Luotettavuutta arvioitaessa pitäisi ottaa huomioon myös puolueettomuusnäkökulma. Tutkija on usein osa tutkimaansa yhteisöä ja sen toimintakulttuuria. Tutkijan tulisikin tehdä kaikki asiat tutkimuksessa läpinäkyviksi, joka vuorostaan kytkeytyy monella tavalla tutkimuksen tekemisen etiikkaan. (Vilkka 2005, 160.)

Tutkimuksen tekijä on itse ollut tutkimuskohteen organisaatiossa 12 vuotta, joten työn teossa on ollut haasteena omien näkemysten sekoittuminen tutkimuksen lopputulokseen. Tämä on kuitenkin tiedostettu alusta asti ja siihen on kiinnitetty erityistä huomiota. Jonkin verran tutkimuksen tekijän näkemykset ovat ohjanneet sitä suuntaa

mihin työtä on viety, mutta näinhän se on aina että tutkija tekee lopullisesti valinnat siitä miten tutkimus etenee.

Tutkimusta ja sen luotettavuutta tulisi aina arvioida. Tutkimukseen on haluttu eri näkemyksiä ja sen vuoksi tutkimuksessa on käytetty erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Tätä kautta tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään. Työssä on esimiesten ja organisaation näkemykset, jotka voisivat olla toki kattavammatkin. Esimiesten vastaukset kysymyksiin ovat melko lyhyitä ja erityisesti perehdyttämisen kehittämiseen olisi toivonut syvempiä vastauksia. Vastauksista saadaan kuitenkin koottua ja tehtyä johtopäätöksiä siitä, mitä esimiesten perehdyttämisessä pitäisi erityisesti kehittää. Kyselyiden tueksi olikin saatava lisää tutkimustietoa, jotta tutkimuksen tuloksia voitaisiin pitää luotettavana. Teemahaastattelulla luotettavuutta saadaan lisättyä ja mikä on erityisen tärkeää, saadaan organisaation näkemyksiä perehdyttämiseen. Teemahaastatteluun olisi voitu kutsua enemmänkin haastateltavia, mutta ajanpuutteen vuoksi haastateltiin kahta henkilöä.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimustulokset. Ensin käsitellään esimiehille lähetettyjen kyselylomakkeiden tulokset. Kyselylomakkeilla saatiin tietoa siitä miten esimiehet näkevät perehdytyksen nykytilan ja miten sitä pitäisi kehittää. Teemahaastattelulla saatiin Sale ryhmäpäällikön ja HR-asiantuntijan näkemyksiä perehdyttämiseen Satakunnan Osuuskaupan näkökulmasta eli perehdytettävien työnantajan näkökulmasta.

7.1 Kyselylomake

7.1.1 Kyselylomakkeen taustamuuttujat

Kyselylomakkeen alussa kysyttiin taustamuuttujia, joita oli tutkimuksen kannalta liian kaa. Työn kannalta oleellisin tieto oli, kuinka monta vastasi kyselyyn. Kyselylomake lähetettiin 11 Sale ja 10 S-market esimiehelle. Viisitoista esimiestä vastasi kyselyyn.

Kyselylomakkeen vastaajista 67 % (10) oli Sale esimiehiä ja 33 % (5) oli S-market esimiehiä. Enemmistö vastaajista oli Sale esimiehiä. Työn kannalta oli hyvä että lähes kaikki Sale esimiehet vastasivat kyselyyn, koska uudet esimiehet siirtyvät ensin pääasiassa Sale yksiköihin.

7.1.2 Perehdytyksen toteutus, nykytila ja sisältö

Perehdytys toteutettiin tällä hetkellä yksikössä, johon esimies oli siirtymässä. Kaikissa esimiesten vastaamissa tapauksissa perehdyttäjänä oli toiminut yksiköstä lähtevä esimies. Perehdytyksen kesto oli ollut pääasiassa muutamasta päivästä viikkoon. Tosin oli ollut sellaisiakin tapauksia, joissa perehdytystä ei ollut lainkaan edellisen esimiehen ollessa estynyt olemaan enää yksikössä. Pääasiassa kyselyn vastauksista sai sellaisen kuvan, että pääosa esimiehistä ei ollut kokenut perehdytystä aina kovinkaan hyödylliseksi ja monesti esimies oli jäänyt pääosin oman aktiivisuutensa varaan. Esimies joutui alkutaipaleellaan paljon soittelemaan muilta apua päivittäisissä tehtävissä, niin konttorille kuin edelliselle esimiehelle. Vaarana tällaisessa tilanteessa oli, että tärkeitä asioita saattoi jäädä käymättä läpi heti esimiesuran alkuvaiheessa.

Vastauksissa todettiin myös, että oppiminen tapahtui jälkikäteen, kun tilanteet tulivat eteen. Erilaisia koulutuksia kyllä järjestettiin, mutta niitä tuli usein vuosien mittaan, eikä heti aluksi. Vastauksista kävi myös selkeästi ilmi, ettei perehdytyksessä ollut mitään yhtenäisyyttä. Perehdytys oli hyvin sattumanvaraista ja pääasiassa onnistuminen oli kiinni yksikön entisen esimiehen osaamisesta ja halusta toimia perehdyttäjänä. Esimerkiksi konttorin taholta ei tullut mitään järjestelmällistä opastusta esimerkiksi talous- tai henkilöstöhallintoon. Tämä osaaminen oli pääasiassa kiinni uuden esimiehen kyselyaktiivisuudesta. Muutamissa vastauksissa annettiin positiivista palautetta ryhmäpäällikön tuesta uudelle esimiehelle, eli uuden esimiehen esimies oli ollut aktiivisesti yhteydessä ja tukena. Vastauksissa todettiin toki myös se seikka, ettei kaikkea voi tietenkään oppia heti vaan jotkut asiat täytyy oppia käytännön kautta. Todettiin sekin, että olisi varmasti kaikille osapuolille helpompaa, jos perehdytykseen panostettaisiin enemmän.

Edellä mainitut tilanteet olivat pääasiassa kuvausta täysin uuden esimiehen alkutaipaleelta. Kun esimies oli vaihtanut yksiköstä toiseen, koettiin perehdytyksen tarve erilaiseksi ja sitä ei tarvita yhtä paljon. Jos esimies oli jo aiemmin toiminut jossakin muussa yksikössä, oli esimiehellä jo tietty perusosaaminen. Tällöin käytiinkin läpi lähinnä uuden yksikön ominaispiirteitä ja missä yksikössä sijaitsee mitäkin. Perehdytys sisälsi siis lähinnä paikkoihin ja henkilöstöön tutustumista. Perehdytysajaksi koettiin tällöin riittävän lyhyempikin aika.

Perehdytyksen sisältö koettiin todella riippuvaiseksi perehdytettävän esimiehen sen hetkiseen osaamistasoon. Kyselyssä tiedusteltiin esimiehiltä asioita, joita he olivat kokeneet vaikeiksi esimiesuransa alussa. Lisäksi kysyttiin olisiko vaikeiden asioiden ylittämiseen voitu vaikuttaa paremmalla perehdytyksellä. Tätä kautta saatiin selville niitä alueita, joihin tulisi perehdytyksessä kiinnittää erityistä huomiota.

Vastauksista tuli selkeästi esille se, että haasteita esiintyi aina, eikä niihin voi aina perehdytyksellä vaikuttaa. Muutama vastaajista koki, että tietojärjestelmät sekä yksikön toimintatavat aiheuttavat aluksi haasteita. Yksi vastaajista näki, että taloushallintoon liittyvät asiat olivat olleet alussa haastavimpia ja niistä olisi varmasti selvinnyt helpommalla, jos olisi perehdytetty paremmin. Muutama vastaajista kertoi suurimmaksi haasteeksi sen, ettei tiennyt keneltä olisi voinut kysyä, jos tuli joku ongelma vastaan. Hyväksi nähtiin myös se, että olisi joku tukihenkilö (esim. toinen esimies), jolta voisi kysyä apua tarvittaessa. Haastavaksi koettiin myös tilanne kun tuli uutena esimiehenä, eikä tuntenut ketään.

7.1.3 Perehdytyksen kehittäminen

Esimiehiltä kysyttiin kyselylomakkeessa, miten esimiesten perehdytysprosessia voitaisiin kehittää. Lähes kaikki vastasivat, että aikaa pitäisi olla enemmän. Perehdytysajan koettiin toisaalta olevan riippuvainen perehdytettävän osaamistasosta. Perehdytyksessä pitäisi esimiesten mukaan keskittyä pääasiassa esimiehen tehtäväkenttään eikä esimerkiksi kuormien purkuun, koska tämän kaikki jo suurella todennäköisyydellä osaavat. Useimmissa vastauksissa toivottiin jonkinlaista perehdytysopasta tai muistilistaa perehdytykseen, jossa olisi esimiehen tehtäväkentän tärkeimmät asiat

listattuna. Tällä varmistettaisiin se, että kyseiset asiat tulisivat varmasti käytyä läpi. Tällaisia tärkeitä asioita mainittiin olevan mm. tilausjärjestelmät, rahankäsittely, henkilöstöasiat, salasanat ja myymälään liittyvät asiat.

Esimiehiltä kysyttiin myös, mitä nykyisestä toimintatavasta tulisi säilyttää tulevaisuudessa. Muutama vastaajista piti hyvänä sitä, että päälliköt työskentelevät jonkin aikaa yksikössä päällekkäin, esimerkiksi viikon ajan. Mutta pääosin kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että mitään yhtenäistä toimintatapaa ei ole, jota voisi säilyttää. Muutama vastaaja vastasi suoraan, että perehdytys pitäisi laittaa täysin uusiksi.

Perehdytyksen kehittämiseen liittyen kyselyssä haluttiin vastaajilta näkemyksiä siitä, tulisiko vastaanottavan yksikön esimiehen toimia perehdyttäjänä kaikilla osa-alueilla vai tulisiko joitain perehdytyskokonaisuuksia toteuttaa asiantuntijoiden taholta (esim. henkilöstöasiat, S-Pankki ym.). Vastauksista kävi ilmi, että entinen esimies on luonnollisestikin paras perehdyttämään myymälään liittyvät asiat, eikä tästä haluta luopua. Pääosin oltiin myös sitä mieltä, että muun muassa erilaisten järjestelmien, S-Pankin, TES:n sekä henkilöstöasioiden perehdytys olisi hyvä toteuttaa asiantuntijoiden tai ryhmäpäällikön taholta. Pääosin koettiin, ettei väistytävä esimies ole paras perehdyttämään kaikkea, vaan apua tarvitaan myös konttorilta. Tähän asiaan tulisi varmasti kiinnittää erityistä huomiota, sillä vain yksi vastaaja koki vastaanottavan yksikön esimiehen olevan paras vaihtoehto perehdyttäjäksi.

7.2 Teemahaastattelu

7.2.1 Perehdytyksen nykytila

Sale ryhmäpäällikkö ja HR-asiantuntija näkivät perehdytyksen nykytilan hyvin hajanaiseksi ja kokivat, ettei perehdytys ole suunnitelmallista. Usein tämä johtui siitä että uudet esimiehet siirtyivät esimiestehtäviin niin nopealla aikataululla.

Ei suunnitelmallista, harkittua. Tietysti johtuu niistä tilanteista, että esimiehet vaihtuvat nopealla aikataululla.

Sitten meillä on tätä sisäistä kiertoa että tilanteet tulevat niin nopeasti, ettei ennakoivaan toimintaan ole mahdollisuutta. Käytännössä, kun me saadaan ihminen vapautumaan, heti on oltava valmis.

Perehdytys suoritettiin usein työn ohessa ja perehdytys esimiehen työtehtäviin saattoi jäädä yksikön toiminnan tarkastelun ja suorittavan työn tekemisen varjoon. Perehdytys tapahtuikin usein hieman jälkikäteen ja sitä mukaa kun asioita tuli eteen.

Ja työn touhussa sitä perehdytystä käydään että ei se ole siten, että ensin perehdytetään ja sitten aloitetaan hommat. Vaan että aloitetaan hommat heti ja sitä mukaan kun tulee asioita mitä käydä läpi niin käydään. Että vähän jälkijättöistähän se on eikä ole kovin ennakoivaa eikä se voikaan olla.

Helposti meillä lähdetään tällä hetkellä myymälätyöskentely edellä ja usein uuden esimiehenkin on helppo siihen tarttua koska se on tuttua. Tutustutaan miten tavarapeliä pyöritetään, kun pitäisi lähteä niistä asioista mitkä on kaikkein oudoimpia.

Haastattelussa tuli ilmi se, että kun avataan esimerkiksi uusi yksikkö tai täysin uusi toimiala, niin perehdytykseen varattiin huomattavasti enemmän aikaa kuin yksittäisen esimiehen perehdyttämiseen.

Uuden toimialan parturikampaamon esimies, joka on tullut S-ryhmän ulkopuolelta, vaatii jo useamman viikon perehdytyksen ja sitä onkin mietitty vähän erilaisesti.

Kun Kodin Terra avattiin, ja meille tuli osuuskaupan ulkopuolelta ihmisiä niin oli varattu aikaa ja tietysti samalla käynnistettiin yksikköä. Se oli hyvin suunnitelmallista kun tulee tällainen joku uusi ja iso juttu.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä että perehdytystä tulisi kehittää ja opinnäyte-työn tuloksena oleva perehdytyslomake olisi siinä hyvänä apuna.

On tosi hyvä, että meille tulisi joku runko, jota käydä läpi.

Meillä olisi tärkeää että olisi se perehdytyslista käytettävissä. Perehdytystä tehdään samassa tohinassa kun tehdään töitä niin helposti jää asioita käymättä kun tulee kaikenlaisia asioita eteen.

7.2.2 Perehdytyksen kehittäminen

Seuraavaksi haastateltavilta haluttiin näkemyksiä siitä, miten perehdytystä tulisi kehittää ja erityisesti haluttiin työnantajan näkemys siitä, millainen perehdytysprosessin pitäisi olla ja mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota.

Ensin haastateltavat kertoivat näkemyksiään siitä, mitä esimiehen kanssa tulisi käydä läpi ennen kuin hän aloittaa uudessa tehtävässään. Esimiehen tulisi hallita erityisesti Tes:n ja lakiin liittyvät asiat. Sekä ymmärtää mitkä ovat hänen velvollisuudet ja vastuut esimiehenä, joka sisältää todella paljon asioita (esim. kuka päättää mistäkin, miten alaisia perehdytetään, mistä voi työntekijän kanssa sopia, rekrytointikäytännöt ja paljon muuta). Tärkeää olisi myös tietää henkilöstöjohtamiseen liittyvät käytännöt ja käytännön tekemiset.

Laki ja Tes asiat.

Ensimmäiseksi täytetään lain vaatimukset, jotta emme tekisi ihan hirveitä virheitä siinä alkuvaiheessa.

Työehtosopimuksen tunteminen pitäisi olla hyvällä mallilla jo ensimmäisestä päivästä alkaen. Koska niitä kysymyksiä tulee ja esimiehen pitäisi osata vastata, ettei tee ikään kuin työntekijöitä koskevia virheitä heti alussa.

Omavalvontaan liittyvät asiat, mitkä ovat myös lakisääteisiä ja mistä myymäläpäällikkö vastaa. Kassatilitykset ja siihen liittyvät tekemiset ja kaikki tällaiset lakisääteiset joissa puhutaan kuitenkin kirjanpitoon menevistä ja aika isoista asioista kuten ihmisten rahoista. Tämän tyyppiset asiat tulisi nostaa heti käärkeen.

Kun puhutaan henkilökunnan työjohtamisesta ja miten aina kuitenkin miettii että ne on ne työntekijät ja henkilöstö siellä jota johdetaan. Tavallaan se että hallitsee henkilöstöjohtamisen taidot ja välineet kun esimies johtaa porukkaa.

Myös osuustoiminnallisuus, asiakasomistaja-asiat, vastuullisuus ja tämän kaltaiset asiat ovat todella tärkeitä.

Alussa on tärkeää, että tietää keneen ottaa yhteyttä ja keneltä kysyy apua.

Perehdytysprosessin tulisi edetä uuden esimiehen sen hetkisen osaamisen lähtökohdista. Uusien esimiehien osaaminen on hyvin erilaista riippuen hänen aiemmista työtehtävistään, joten on tunnistettava se, mitä tietoa juuri tämä esimies tarvitsee ja mitä

hänen tulisi oppia. Kaikkea ei kannata opettaa kaikille. Tärkeää olisi tutustuttaa uusi ihminen organisaatioon ja ihmisiin. Lisäksi olisi annettava riittävä perehdytys asiantuntijoilta (HR, kiinteistö, IT, talous ja asiakasomistajuus) ja näillä perehdytyksillä varmistettava se että uudella esimiehellä olisi tietyt perusvalmiudet toimia yksikössä itsenäisesti.

Perehdytykseen tulisi tehdä opintosuunnitelma kuten kouluissa. Useinhan työhaastattelussa jo kartoitetaan mitä osaa ja mitä pitäisi oppia enemmän ja jo sieltä pitäisi lähteä suunnittelemaan mitkä asiat tulisi ensimmäiseksi perehdyttää.

Perehdytysprosessi menee käytännössä niin että kierretään konttorilla katso-massa keneltä saa mitäkin tietoa. Päivä asiakasomistajuusasioista, henkilös-töasioista ja It luovuttaa puhelimen sekä koneen ja antaa niihin samalla pe-rehdytyksen.

Kaikkea ei voi ennalta opettaa.

Ihmisten johtamistakin opitaan kun niitä vaikeita tilanteita tulee eteen, ei nii-tä voi opettaa.

Kaikkea ei voi siis ennalta opettaa vaan prosessi jatkuu pitkään, ainakin noin vuoden verran, jolloin kalenterivuoden kaikki työt tulee käytyä kokonaisuudessaan läpi. Pe-rehdytysaika riippuu todella paljon esimiehen osaamisesta. Ennen yksikköön menoa tulisi opettaa vain tärkeimmät asiat ja jatkaa perehdytystä sitä mukaan kun asioita tulee eteen. Yksikköön perehtymisessä tulisi pyrkiä siihen, että siellä ollaan edellisen esimiehen kanssa yhdessä vähintään viikko.

*Perehdytysaika riippuu tilanteesta ja sitten oikeastaan se raja-
dytys loppuu, on vaikeaa, sillä se jatkuu viikkoja ja kuukausia. Kaikkia tilan-teita ei tule eteen.*

Jos ollaan realistisia, niin pyritään siihen että ollaan edes se viikko edellisen esimiehen kanssa.

Periaatteessa voidaan puhua, että se on perehdytysaika se vuosi.

Perehdytyksen toteuttamisessa tulisi olla mukana eri osa-alueiden asiantuntijoita. Esimerkiksi HR-asiat perehdyttää HR-asiantuntija, IT asiat IT-osasto ja asiakasomis-tajuudesta kertoisi Asiakkuuspäällikkö. Näiden perehdytys tulisi toteuttaa kahden kesken, jolloin siitä saataisiin paras hyöty irti. Käytössä on toki myös erilaisia koulu-

tuksia, jotka tulisi käydä heti kun niitä järjestetään. Ongelma on kuitenkin se, että jokin tärkeä koulutus saatetaan järjestää vasta puolen vuoden päästä tehtävään siirtymisestä, joten perehdytys tärkeimpiin asioihin olisi hyvä suorittaa asiantuntijan kanssa. Nämä perehdytysketket olisi hyvä käydä ennen yksikköön siirtymistä tai viimeistään muutaman viikon sisällä työn aloittamisesta.

Kaikennäköisiä palikoita meillä on esim. esimiesten ao-päivä, turvapassi, valmennuspalikoita ja HR-päiviä.

HR-assistentin kanssa on käyty läpi HR-asioita ja Asiakkuuspäällikön kanssa asiakasomistajuutta.

Jokainen osasto toimisi perehdyttäjänä joko paikanpäällä tai sitten konttorilla.

Perehdytystä ja sen onnistumista tulisi jotenkin pystyä seuraamaan. Perehdytyslomake olisi tässä hyvänä apuna ja siitä voidaan tarkistaa mitä on käyty läpi. Olisi myös hyvä sopia muutama keskustelu, jossa käydään läpi esimiehen sen hetkistä osaamisesta. Kuukauden päähän tulisi sopia keskustelu esimiehen esimiehen kanssa, jolloin voitaisiin tarkistaa mitä asioita hänen kanssaan tulisi vielä käydä läpi. Sama tulisi toistaa noin puolen vuoden päästä. Alussa ryhmäpäällikkö olisi tärkeänä tukena ja keskusteluita käytäisiin hyvinkin paljon.

Alussa keskustelu on päivittäistä ja ensimmäinen kuukausi ollaan koko ajan yhteydessä jopa monta kertaa päivässä. Mutta kuukauden päästä on varmasti hyvä aika käydä vielä läpi mitä vielä pitäisi perehdyttää.

Seuranta on muuten vaikea tehdä millään mittareilla, että kyllä se lista ja keskustelu ovat parhaita.

Esimiesten perusvalmennuksella/S-päällikkökoulutuksella (S-ryhmän omia valmennuksia Jollas Instituutissa) on tärkeä rooli perehdytyksessä. Siellä kerrotaan osuustoiminnallisuudesta ja annetaan hyvät eväät esimiehenä toimimiseen. Satakunnan Osuuskaupassa perehdytettäisiin sitten enemmänkin käytännön toimintaan. Kaikki esimiehet käyvät kyseiset koulutukset vaikka olisikin jo jokin tutkinto käytynä.

Kun esimieheksi valitaan, on käynyt esimiesten perusvalmennuksen tai vähintäänkin aloittanut sen, että tavallaan se on myös osa perehdytystä. Erityisesti

siellä tulee johtamisperehdytystä. Osuuskauppa tasolla perehdytyksen pitäisi olla käytännön tekemisiä.

Hyvin paljon haastateltavat painottivat sitä, että esimieheksi valitulta odotetaan myös suurta aktiivisuutta ja oppimishalua, jotta hän saisi tietoa ja oppisi uusia asioita. Vastuu on pitkälti uudella esimiehellä.

Oppiminen on esimiehen vastuulla ja perehdytyslistausta siinä apuna, jotta tietää tekeekö kaikkea mitä kuuluu.

Vaaditaan todella paljon aktiivisuutta esimiehellä.

Jokaisen esimiehen täytyisi ymmärtää arvot ja eettiset pelisäännöt sekä ymmärtää se miten me toimitaan. Näiden pohjalta pystyy sitten tekemään omia päätöksiä ja ratkaisuja.

Vapaita ajatuksia tuli myös muutamia. Tulevaisuutta silmällä pitäen tuli myös ideoita perehdytyksen kehittämisen jatkamiseen.

Ihanteellisessa tapauksessa meillä olisi pelikirja, missä olisi perehdytettävät asiat ja joka annettaisiin esimiehelle. Sieltä esimies voisi tarkistaa tarvitsemiaan asioita.

Tärkeää perehdytyksessä on muistaa, että kun me ollaan Satakunnan Osuuskauppa, niin me toimitaan näin.

Kaikki lähtee onnistuneesta rekrytoinnista, että meillä on hyvin oppimiskykyinen, oma-aloitteinen ja vuorovaikutustaitoinen esimies. Hän ymmärtää oman vastuun onnistumisista ja oppimisesta. Vierihitoon ja kädestä pitäen opettamiseen ei pystytä.

Seuraavassa kappaleessa esitellään perehdyttämissuunnitelma, joka on kirjoitettu au-ki perehdytyslomakkeen pohjalta.

8 ESIMIESTEN PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA

Tässä kappaleessa esitellään millaiseksi Satakunnan Osuuskaupan perehdyttämisprosessia pitäisi kehittää. Esimiehen perehdyttämisen tueksi on tehty perehdytyslomake

(LIITE 3). Tässä kappaleessa käydään kyseinen lomake läpi kohta kohdalta ja esitellään mitä jokainen kohta käytännössä tarkoittaa. Perehdytyslomake on suunniteltu kyselylomakkeiden ja teemahaastattelun pohjalta. Lisäksi perehdytyslomakkeessa on vaikutteita teoreettisesta taustasta. Perehdytyslomakkeen luomisessa on esimerkkinä käytetty Helsingin yliopiston perehdyttämisohjelmaa (Helsingin yliopiston www-sivut 2015). On tärkeää muistaa, että seuraavat perehdytyskokonaisuudet käsittelevät esimiestyöhön perehdyttämistä. Varsinaiseen työnopastukseen ei tässä työssä mennä vaan keskitytään asiakokonaisuuksiin laajemmin. Tällöin myymälätyöskentely ja siihen liittyvä perehdytys jätetään työn ulkopuolelle.

Perehdytyslomakkeen on tarkoitus olla perehdyttäjien tukena koko perehdytysprosessin ajan. Niin kuin aiemmin on jo todettu, esimiesuraa aloittava uusi esimies siijoittuu usein Sale yksikköön, joten parhaiten tässä luvussa esiteltävä perehdytyskokonaisuus soveltuu uuden esimiehen perehdyttämiseen Sale yksikössä. Perehdytyslomaketta voidaan käyttää tietyiltä osin apuna myös kokeneemman esimiehen perehdyttämisessä. Perehdytyslomake on hyvänä tukena myös silloin, jos Satakunnan Osuuskaupan ulkopuolelta rekrytoidaan uusi esimies esimerkiksi S-market päälliköksi. Perehdytysprosessi on erittäin laaja kokonaisuus ja on hyvä ymmärtää se, ettei kaikkia asiakokonaisuuksia voida käydä aivan perusteellisesti läpi heti alussa eikä kaikkea voi opettaa etukäteen vaan oppimista tapahtuu sitä mukaan kun uusia asioita tulee vastaan. Perehdytysprosessin kehittämisen kautta pyritään kuitenkin kehittämään Satakunnan Osuuskaupan perehdytystä erityisesti siinä suhteessa, että uusilla esimiehillä olisi tasavertaiset tiedot ja perusosaaminen aloittaessaan työuraansa. Lisäksi se, että kaikista tärkeimmistä vastuista ja velvoitteista keskusteltaisiin jo ennen kuin esimies siirtyy yksikköön vaikka kaikkia asioita ei heti välttämättä tulekaan eteen. Kaikki esimiehen tehtäväkenttään liittyvät asiat on kuitenkin tietyllä tasolla käytävä läpi (vaikka vain mainitsemalla), jotta uusi esimies tietää mitä kaikkea työhön sisältyy vaikka hän tutustuisikin joihinkin aihealueisiin myöhemmin työurallaan.

Ennen kuin esitellään esimiesten perehdytysprosessi, käydään läpi teemahaastattelusakin esille noussutta esimiesten perusvalmennusta. Lähes kaikki uudet esimiehet ovat käyneet tai käyvät esimieheksi valittaessa esimiesten perusvalmennuksen. Esimiesten perusvalmennuksen toteuttaa S-ryhmän oma oppimis- ja koulutuskeskus. Esimiesten perusvalmennus on tarkoitettu esimiesuran alkumetreillä oleville. Val-

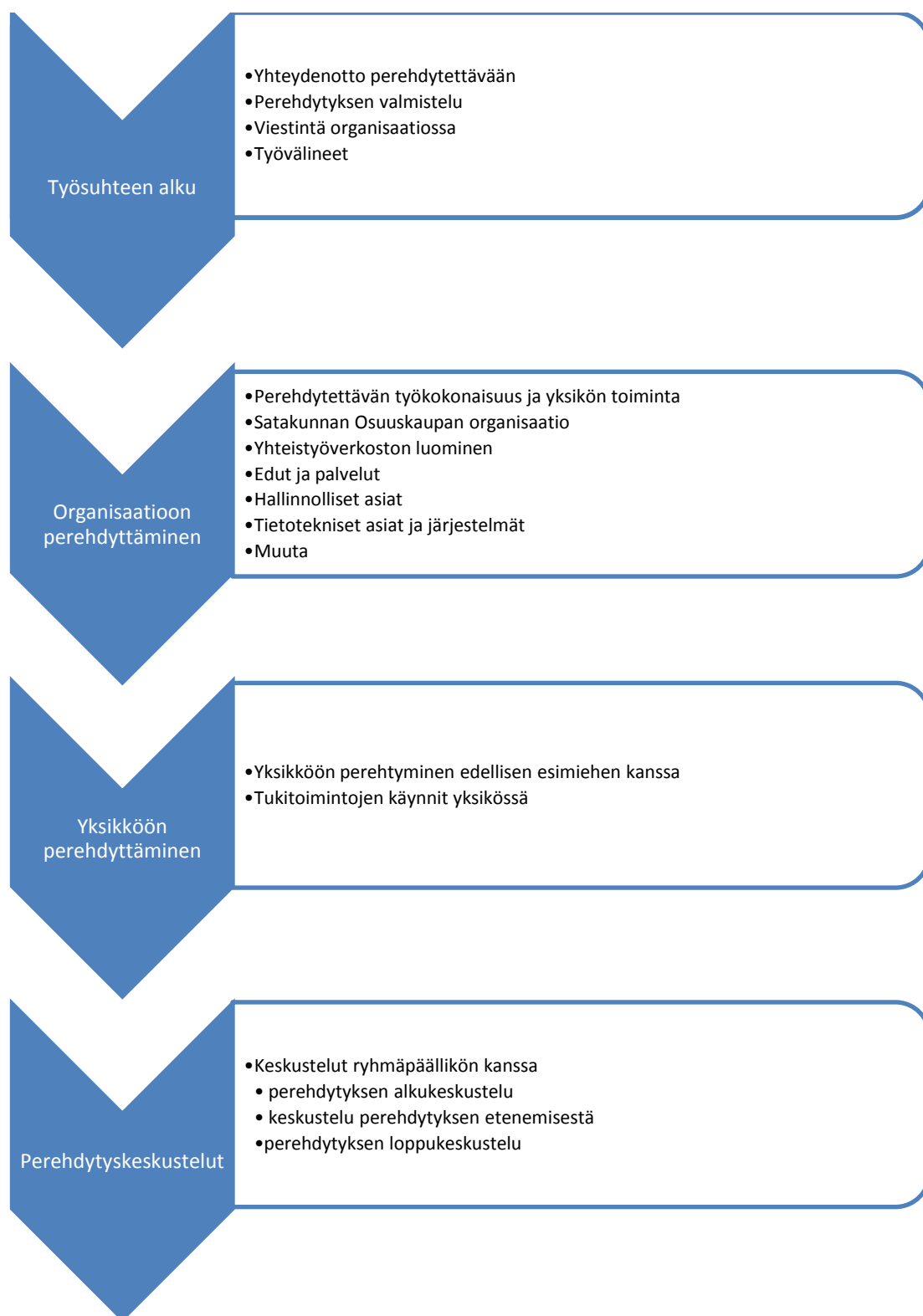
mennuksesta saa hyvät perusvalmiudet esimiestyössä toimimiseen. Keskeisimpinä valmennussisältöinä ovat liiketoiminta-alueen, ketjutoiminnan ja toimipaikan tuntemus, asiakaslähtöinen ja kannattava liiketoiminta, ymmärrys myymälä- ja asiakaspalveluprosesseista sekä omien esimiesvalmiuksien kehittäminen. Valmennus antaa kokonaiskuvan siitä, mitä S-ryhmässä odotetaan laadukkaalta esimiestyöltä ja mistä tekijöistä koostuu hyvinvoiva ja tulokellinen työyhteisö. (Jollas Instituutin www-sivut 2015.)

Esimiesten perusvalmennus on laaja valmennuskokonaisuus, joka sisältää neljä lähiovetusjaksoa. Lähiovetusjaksojen välillä tehdään oppimistehtäviä yksikössä. Ensimmäisen lähiovetuksen aiheena on prosessi, jolloin käydään läpi strategia, liikeidea ja konsepti, esimiehen toimenkuvan nelikenttä ja toimistosovellukset esimiehen työväliseenä. Toisella jaksolla teemana on asiakas, jolloin keskitytään asiakaspolkujohdamiseen, omavalvontaan, tilaus-toimitusprosessiin ja asiakasymmärrykseen. Henkilöstö on kolmannen jaksos oppimiskokonaisuus ja siihen sisältyvät henkilöstösuunnittelu ja osaamisen johtaminen, työvuorosunnittelu, vuorovaikutus ja viestintä sekä hyvinvoiva työyhteisö. Viimeisellä lähiovetuksella aiheena on toiminnan tuottavuus, jolloin käsitellään tuloksellista liiketoimintaa, tuloksellisen toiminnan johtamista, muutoksen ymmärtämistä ja esimiestyötä sekä turvallisuutta ja sisäistä laatua. (Jollas Instituutti 2014.)

Niin kuin valmennuskokonaisuudesta käy ilmi esimiesten perusvalmennus on tärkeä osa perehdytystä ja siellä hankitaan perusosaaminen. Kun siirrytään esimieheksi, tämä perusosaaminen muutetaan käytännön tekemiseksi ja käytäntöön perehdyttäminen tapahtuu Satakunnan Osuuskaupassa. Koska lähtökohtana on, että uudet esimiehet ovat käyneet esimiesten perusvalmennuksen, jossa on käyty läpi esimerkiksi toimistosovelluksia tai tilaus-toimitusprosessia, ei näitä käydä läpi enää Satakunnan Osuuskaupan perehdytyksessä. Perehdytyksessä keskitytään esimiestyön kannalta tärkeimpiin asiakokonaisuuksiin sekä Satakunnan Osuuskaupassa tärkeinä pidettäviin asiakokonaisuuksiin, jotka ovat nousseet esille tutkimustuloksissa.

Seuraavaksi esitellään uuden esimiehen perehdytysprosessi, jonka mukaan perehdytyksen tulisi edetä ja kuhunkin kohtaan liittyvät asiakokonaisuudet. Tarkkoja aikamääreitä ei perehdytykselle ole annettu, koska perehdytyksen tarve riippuu aina yk-

siköstä, uuden esimiehen osaamistasosta ja kuinka nopealla aikataululla esimies tulee siirtymään uuteen yksikköön. Ainoastaan perehdytyksen seuraamista varten tarkoitetuille keskusteluille on annettu ajankohdat. Usein siirrot yksikköön tapahtuvat todella nopealla aikataululla, jolloin ennakoivaan perehdyttämiseen ei jää kovinkaan paljon aikaa vaan perehdytys toteutetaan työnteon ohella. Erityisesti esimiehen sen hetkinen osaaminen vaikuttaa perehdytyksen laajuuteen ja perehdytyskokonaisuudet eivät koskaan tule olemaan täysin identtisiä. Lisäksi esimiesten perehdytyksessä on hyvä muistaa, että uudelta esimieheltä odotetaan aktiivisuutta omassa perehdytyksessään. Perehdytystä olisi hyvä kääntää keskustelevampaan suuntaan eikä ajateltaisi niin että perehdytettävä on vain vastaanottavana osapuolena. Organisaation olisi hyvä ottaa vastaan myös uuden esimiehen ajatuksia ja näkemyksiä organisaatiosta, jolloin saada tuoreita näkemyksiä ja ajatuksia toiminnan kehittämiseen.



Kuvio 5. Kuviossa on esitelty Satakunnan Osuuskaupan perehdytysprosessi.

8.1 Työsuhteen alku

Perehdytyksestä ja sen suunnittelusta vastaa pääasiassa ryhmäpäällikkö (Sale tai S-market). Hänen tulisi varata riittävästi omaa aikaansa uuden esimiehen perehdytykseen. Hänen tulisi suunnitella ja aikatauluttaa perehdyttämiskokonaisuus (perehdytyslomaketta apuna käyttäen) ja olla yhteydessä muihin perehdyttäjiin. Perehdytysvastuu on ryhmäpäälliköllä, mutta yksikköön siirryttäessä perehdytys tapahtuu edellisen esimiehen toimesta. Näiden lisäksi perehdyttäjinä toimivat eri osastojen asiantuntijat (talous, kiinteistö, tietotekniikka, henkilöstö ja s-pankki).

Ensimmäinen perehdytysprosessin vaihe on työsuhteen alku, joka pitää sisällään yhteydenoton perehdytettävään, perehdytyksen valmistelun, viestinnän organisaatiossa ja työvälineet. Kun päätös uuden esimiehen valinnasta uuteen tehtävään on tehty, ottaa ryhmäpäällikkö yhteyttä perehdytettävään ja ilmoittaa, että hänet on valittu. Samassa yhteydessä kerätään/tarkistetaan henkilötiedot, työtodistukset, pyydetään verokortti ja sovitaan muista työsuhteeseen liittyvistä käytännön asioista. Yhteydenoton aikana on hyvä käydä keskustelua perehdytettävän osaamistasosta, jolloin perehdytys suunnitelma on helpompi rakentaa. Samalla sovitaan työn aloittamisen ja aloituskeskustelun ajankohdasta. Aloituskeskustelu on mahdollisuuksien mukaan hyvä käydä muutama viikko ennen yksikköön siirtymistä. Keskustelussa käydään läpi perehdytyksen merkitystä ja perehdytyskokonaisuus eli mitä perehdytys sisältää ja kuka toimii perehdyttäjänä eri asiakokonaisuuksissa. Keskustelussa on tärkeää ottaa huomioon myös perehdytettävän kokemukset omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista, jotta perehdytysprosessista saadaan mahdollisimman osuva, hyvä ja tehokas.

Yhteydenoton jälkeen ryhmäpäällikkö tekee perehdytys suunnitelman, joka vastaa perehdytettävän osaamistasoa. Ryhmäpäällikkö on yhteydessä muihin perehdyttäjiin ja sopii heidän kanssaan aikatauluista. Ryhmäpäällikkö ilmoittaa uuden työntekijän tarvittaviin tilaisuuksiin ja koulutuksiin. Erityisesti on varmistettava se, että uusi esimies pääsee heti niihin koulutuksiin joihin hän ei voi saada käyttäjätunnuksia ennen kuin koulutus on käyty. Ennen aloituskeskustelua tulisi laatia työsopimus valmiiksi.

Uuden esimiehen nimityksen jälkeen on siitä kerrottava yksikön henkilökunnalle mahdollisimman nopeasti. Ryhmäpäällikön tulee esitellä uusi esimies hänen tulevalle henkilökunnalleen. Esittelyn yhteydessä uuden esimiehen ja alaisten on hyvä hieman tutustua ja keskustella vapaamuotoisesti. Samalla tapahtuu tutustuminen väistävään esimieheen, joka tulee toimimaan perehdyttäjänä yksikköön siirryttäessä. Yksikössä vierailun yhteydessä voidaan tehdä katselukierros yksikön tiloihin niin sisällä kuin ulkona. Näin uuden esimiehen on helpompi tulla yksikköön ensimmäisenä varsinaisen työpäivänä kun hän tuntee yksikön tilat. Tämän jälkeen uuden esimiehen valinnasta voidaan ilmoittaa koko organisaatiolle. Viestinnän osalta ryhmäpäällikön on lisäksi heti varmistettava, että uudelle esimiehelle avataan sähköposti ja hänet lisätään sähköpostilistoille. Tämä on tärkeää, jotta uusi esimies pystyy jo ennen varsinaisen työn aloittamista seuraamaan, mitä organisaatiossa/yksikössä tapahtuu. Lisäksi ryhmäpäällikön on hyvä jo tässä vaiheessa varmistaa että uuden esimiehen yhteystiedot päivitetään niin organisaation sisällä että yhteistyökumppaneiden keskuudessa.

Uuden esimiehen on hyvä saada kaikki työssä tarvittavat tavarat heti saapuessaan aloituskeskusteluun. Ryhmäpäällikön on varmistettava eri työvälineistä vastaavien kanssa, että avaimet, käyttäjätunnukset järjestelmiin, tietokone, puhelin, työvaatteet ja muut työssä tarvittavat välineet ovat valmiina kun uusi esimies saapuu.

Edellä on esitetty kaikki ne vaiheet, jotka sisältyvät perehdytysprosessin vaiheeseen työsuhteen alku. Nämä kaikki toimenpiteet tehdään ennen kuin uusi esimies saapuu konkreettisesti organisaatioon. Valmistelu on tärkeä vaihe ja tällä tavoin virittäydään uuden esimiehen saapumiseen organisaatioon. Kun on hyvin valmistauduttu, osoittaa se perehdyttävälle, että organisaatiossa hoidetaan asiat hyvin, halutaan antaa perehdyttävälle sujuva alku työuralle ja hänet halutaan toivottaa tervetulleeksi organisaatioon.

8.2 Organisaatioon perehdyttäminen

Alkuvalmisteluiden jälkeen siirrytään perehdytysprosessissa organisaatioon perehdyttämisen vaiheeseen. Organisaatioon perehdytys sisältää perehdyttävän työkokonaisuuden ja yksikön toiminnan läpikäynnin, Satakunnan Osuuskaupan organisaati-

oon ja kollegoihin tutustumisen sekä etujen ja palveluiden esittelyn. Lisäksi perehdytetään hallinnollisiin asioihin, tietoteknisiin kokonaisuuksiin ja järjestelmiin sekä muihin esimiehen työn kannalta olennaisiin asiakokonaisuuksiin. Organisaation perehdyttämiseen liittyvät asiakokonaisuudet käydään läpi tilanteen mukaan ennen kuin esimies siirtyy yksikköön ja osittain hänen jo aloitettua työt yksikössä.

Aivan aluksi uuden esimiehen ja ryhmäpäällikön tulisi käydä edellä mainittu aloituskeskustelu, jossa käydään läpi perehdytysprosessi sekä uuden esimiehen osaamista-so. Aloituskeskustelun yhteydessä käydään läpi palkkaus, palkkiot, matkakorvaukset, työehdot ja luontoisedut sekä allekirjoitetaan työsopimus ja kannustepalkkiosopimus. Lisäksi Satakunnan Osuuskaupan käytännöt työajan, lomien ja poissaolojen suhteen on hyvä käydä läpi heti alussa. Tämän jälkeen perehdytettävä ja ryhmäpäällikkö käyvät läpi ajatuksia tulevasta työstä ja yksiköstä. Mikäli yksikön pihassa on polttonesteen myynti, tulisi sen toiminta ja vastuut käydä erikseen läpi ABC liikennemyymäläkaupan ryhmäpäällikön kanssa. Yksi tärkeimpiä asioita uuden esimiehen tulevan työn sujuvuuden kannalta on kuitenkin hänen tehtäviensä läpikäynti. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, mitä häneltä työssä odotetaan ja vaaditaan. Tämä tulee ohjaamaan esimiehen työtä merkittävästi, joten odotusten ja vaatimusten tulisi olla hyvin selkeät ja realistiset. Perehdytettävälle esitettävät odotukset ja vaatimukset linkittyvät osittain aina yksikön tilanteeseen. Yksiköstä tulisi käydä läpi aluksi sen perustehtävä sekä nykyisestä tilanteesta ainakin taloudellinen tilanne ja kilpailuasetelma. Lisäksi yksikön henkilöstöstä ja heidän tilanteestaan tulisi vaihtaa näkemyksiä, mutta ei kuitenkaan liikaa, jotta esimiehelle jää tilaa muodostaa oma näkemyksensä. Teoriaosuudessa käsiteltiin tulosjohtamisen kappaleessa esimiehen vastuulle kuuluvia asioita, jotka ryhmäpäällikön olisi jollain tasolla hyvä käydä läpi perehdytysvaiheessa ja joihin esimiehen tulee työssään kiinnittää jatkuvaa huomiota:

- tulosbudjetit
- myymälän valikoiman toteutumisen seuranta ja valikoimapeitto
- hävikinhallinta
- asiakastyytyväisyys
- toimipaikan kuntotaso ja siisteys
- tuotteiden riittävyys ja myyntikelpoisuus
- työteho (eli henkilökunnan määrän mitoittaminen vastaamaan kunkin ajankohdan ja kelloajan oikeaa tarvetta työvorosuunnittelun avulla)

- työtyytyväisyys
- asiakaspalaute (Nieminen 2012).

Esimies työskentelee näiden asioiden parissa päivittäin ja näihin asioihin on perehdyttävä kunnolla. Lisäksi ryhmäpäällikön on kerrottava millaista toimintaa esimieheltä odotetaan näiden asioiden suhteen sekä asetettava selkeät numeraaliset/muuten konkreettiset tavoitteet.

Henkilökohtaisiin ja yksikköön liittyvien keskusteluiden jälkeen on hyvä avata Satakunnan Osuuskaupan organisaatiota. Esimies edustaa aina omaa organisaatiotaan ja viestii näistä asioista niin omalle henkilökunnalleen kuin asiakkaille. Organisaatiosta tulisi käydä läpi strategia, arvot, missio ja liikeidea, joihin esimies myös sitoutuu tullessaan Satakunnan Osuuskauppaan. Kilpailuasemasta on hyvä vaihtaa näkemyksiä, koska asetelma vaikuttaa pitkällä tähtäimellä koko Satakunnan Osuuskaupan toimintaan ja kykyyn toimia. Satakunnan Osuuskaupassa on monia eri toimialoja ja paljon toimipaikkoja sekä bonuspartnereita, jotka esimiehen täytyy tuntea. Tuntemalla kaiken tarjonnan hän voi palvella asiakkaita kokonaisvaltaisesti ja asiakkaan etu huomioiden ottaen. Samassa yhteydessä tulee kokonaisuudessaan selkeästi viestiä, mikä on Satakunnan Osuuskaupan perustehtävä. Esimiehen olisi hyvä itsekseen hieman tutustua Satakunnan Osuuskaupan historiaan, koska historia luo aina pohjaa ja tietyllä tavalla määrittää yrityksen toimintaa. Samalla tulee myös esitellä organisaatorakenne ja päätöksentekojärjestelmä. Lisäksi yksi tärkeä perehdytyskokonaisuus liittyy S-pankkiin ja asiakasomistajuuteen. Palveluiden laajuus riippuu yksiköstä ja sen tarjoamista S-pankki palveluista, mutta perusperehdytys (esim. S-pankkiin liittyvät vastuut, lomakkeiden täyttö, asiakkaille tarjottavat palvelut) tulisi toteuttaa kaikille Satakunnan Osuuskaupan uusille esimiehille ja perehdytyksestä tulisi vastata Asiakkuuspäällikkö. Kaiken kaikkiaan Satakunnan Osuuskaupan ydin eli asiakasomistajuus ja sen merkitys tulisi kirkastaa uudelle esimiehelle. Satakunnan Osuuskauppa on luonut koko organisaatiota koskevat yhteiset pelisäännöt, joita on tarkennettu tarvittaessa ketjukohtaisesti. Nämä on käytävä läpi uuden esimiehen kanssa, koska pelisäännöt ovat tärkeimpiä yksikön toimintaa ohjaavia tekijöitä. Pelisäännöillä varmistetaan, että kaikki toimivat organisaatiossa samalla tavalla ja mikäli joku esimiehen alaisista ei noudata pelisääntöjä tulee esimiehen siihen puuttua. Satakunnan Osuuskaupassa on myös luotu jokaiselle ketjulle toimenkuvat, joista esimerkkinä on sivulla 27 esitelty Sale – päällikön toimenkuva. Toimenkuvat on tehty myyjille, tuoteryh-

mävastaaville, päällikön sijaisille, päälliköille ja ryhmäpäälliköille. Nämä kaikki olisi hyvä käydä läpi, jotta esimiehelle muodostuu selkeä kuva siitä, mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla ja mitä esimies voi alaisiltaan vaatia. Edellä olevien asioiden läpikäynnin kautta uudelle esimiehelle muodostuu ymmärrys organisaation toiminnasta.

Esimiehen on hyvä alussa saada luotua jonkinasteisia yhteistyöverkostoja. Ensimmäinen askel on tutustumiskierroksen tekeminen Satakunnan Osuuskaupan konttorilla ja tutustuminen hallinnollisista tehtävistä vastaaviin ihmisiin, jotka ovat esimiehen tulevan työn kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Oman yksikön ja organisaation henkilöstön lisäksi tutustutaan myös lähimpiin kollegoihin. Tutustuminen on usein mahdollista toteuttaa vasta päällikköpalaverin yhteydessä. Ryhmäpäällikön olisi hyvä varmistaa että uudella esimiehellä on joku kokeneempi kollega, jolta hän saa työuran alussa apua ja tukea. Mikäli uudella esimiehellä ei ennestään tällaista tukea ole, tulisi hänelle nimetä vertaisista joku tukihenkilö / mentori, jolle hänen on helppo puhua ja soittaa, kun avun tarvetta ilmenee. Samalla ryhmäpäällikkö varmistaa sen, että uusi esimies pääsee verkostoitumisessa alkuun. Myös palaverikäytännöt ja sisäisen tiedottamisen käytännöt tulisi selkeyttää perehdyttävälle. Tärkeimmät sidosryhmät ja asiakkaat olisi hyvä käydä läpi ja mielellään antaa jo joitain tärkeimpiä yhteistietoja. On hyvä ottaa huomioon, että esimerkiksi pienillä paikkakunnilla ollaan todella tiiviissä yhteistyössä kunnan, koulujen ja urheiluseurojen kanssa.

Edut ja palvelut ovat perehdytyskokonaisuus joka useimmiten jää vähemmälle huomiolle, mutta on hyvin tärkeä. Edut ja palvelut sisältävät muun muassa henkilöstöedut, koulutusmahdollisuudet, työhyvinvoinnin, työergonomian, työsuojelun, työterveyshuollon, työhöntulotarkastuksen sekä vapaa-aikaan liittyvät edut. Henkilöstöedut ovat hyvin monipuoliset Satakunnan Osuuskaupassa ja niistä olisi hyvä antaa perehdyttävälle tietopaketti, josta hän voi itse tutustua etuihin. Myös koulutusmahdollisuuksia on S-ryhmässä paljon ja tämä on hyvä tuoda esille. Esimiesuran alkuvaiheessa on panostettava muutamiin lyhyisiin koulutuksiin, jotta saa käyttäjätunnukset kaikkiin ohjelmiin. Työhyvinvointi, työergonomia ja työsuojelu ovat esimiehen oman työssä jaksamisen kannalta tärkeitä asiakokonaisuuksia, mutta hänen on myös esimiehenä otettava vastuu näistä oman henkilökuntansa osalta. Kyseiset asiat olisi hyvä käydä läpi ensin esimiehen oman työn näkökulmasta ja laajentaa vasta myöhemmin niihin asioihin, joita esimiehen tulee ottaa huomioon oman henkilöstönsä

osalta. Perehdytysvastuu näissä asioissa on osaltaan ryhmäpäälliköllä, mutta apuna voi myös käyttää työterveyshuollon asiantuntijoita tai HR-asiantuntijoita. Perehdyttävälle on kerrottava miten työterveyshuolto toimii ja mitä siihen kuuluu sekä huolehdittava, että hän käy työhöntulotarkastuksessa. Satakunnan Osuuskaupassa on lisäksi jonkin verran vapaa-ajan toimintaa ja liittyä voi esimerkiksi Saheken (henkilöstökerho) jäseneksi.

Yllä olevat asiakokonaisuudet tulisi käydä läpi kaikkien uusien esimiesten kanssa. Näiden perehdytyskokonaisuuksien jälkeen, muutaman viikon aikana (ennen omaan yksikköön siirtymistä) tai mahdollisimman pian työuran alussa, tulisi keskittyä niihin asioihin, joita uusi esimies ei tunne hallitsevansa. Asiakokonaisuudet vaihtelevat paljon riippuen siitä, mitä uusi esimies on aiemmin työurallaan tehnyt. Uusia asioita saattaa tulla paljonkin, jolloin nämä tulisi organisoida aikataulullisesti mahdollisimman hyvin, jotta esimies pystyy omaksumaan uuden tiedon. Alla on esitelty, mitä perehdytystä uusi esimies useimmiten tarvitsee.

Hallinnolliset asiat ovat perehdytyskokonaisuuksista seuraavana. Näihin luetaan hankinnat/lahjoitukset ja niistä päättäminen, henkilöstöasiat, työsuojelu, kiinteistö- sekä talousasiat. Uuden esimiehen tulisi heti alussa keskustella ryhmäpäällikön kanssa mitä hankintoja hän voi tehdä itse ja mistä asioista tulee sopia ryhmäpäällikön kanssa. Hankinnat/lahjoitukset ja niistä päättäminen saattaa kuulostaa yksinkertaiselta, mutta käytännössä näin ei aina ole. Hankintoja voi olla hyvin erisuuruisia ja kuka niistä kaikista päättää, saattaa joskus olla hyvinkin vaikea hahmottaa.

Henkilöstöasiat ovat yksi suurimpia perehdytyskokonaisuuksia ja olisi hyvin tärkeää käydä läpi perusasiat ennen kuin esimies siirtyy yksikköön. Perehdytys näihin asioihin tulisi tapahtua HR-asiantuntijan toimesta. Uuden esimiehen kanssa tulee käydä järjestelmistä läpi ainakin MaraPlan (työsuunnittelujärjestelmä), Hertta (henkilöstötietojärjestelmä) ja Tempus (työkutsujärjestelmä). Maraplanilla ja Hertalla on omat koulutukset, jotka uuden esimiehen tulee suorittaa ennen kuin voi saada niihin tunnukset. Koulutuksia ei näihin välttämättä ole juuri silloin kun uusi esimies aloittaa, mutta ne olisi suoritettava mahdollisimman pian. Mikäli koulutukset on suoritettu, on hyvä varmistaa, että järjestelmät ovat esimiehellä hallussa. HR-asiantuntijan tulisi käydä uuden esimiehen kanssa läpi henkilöstöhallintoon liittyvät tärkeimmät asiako-

konaisuudet kuten Tes ja paikallisesti sovitut asiat. Lait ja sopimukset ohjaavat henkilöstöjohtamista pääsääntöisesti, jonka vuoksi esimiehen tulee hallita näistä keskeisimmät kohdat. Lisäksi organisaation omat, henkilöstöjohtamiseen liittyvät kokonaisuudet, kuten esimerkiksi varhaisen tuen malli, palkkiojärjestelmät, henkilöstön palaverikäytännöt, alaisen perehdyttäminen ja kehityskeskustelut kuuluvat perehdytyksen piiriin. Näitä työkaluja esimies käyttää lähes kuukausittain. On kuitenkin asioita, joita oppii vain tekemällä, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut ja palaverit. Peruskäytännöt ja vinkkejä niiden pitämiseen kannattaa kuitenkin antaa jo perehdytysvaiheessa vaikka jokainen esimies loppujen lopuksi kehittää niihin omia käytäntöjä. Lisäksi HR-asiantuntijan tulisi käydä läpi henkilöstön määrään ja suunnitteluun liittyviä seikkoja lähinnä rekrytointiprosessin näkökulmasta. Eli miten Satakunnan Osuuskaupassa rekrytointi toteutetaan ja millainen on työntekijän työkaari rekrytointista työsuhteen päättämiseen. Mitä kaikkia vaiheita työkaareen liittyy esim. rekrytointi, työsopimuksen tekeminen, palkkaus, merkkipäivät, lomat, eri poissaolot ja työsuhteen päättäminen. On lisäksi hyvä vapaamuotoisesti keskustella esimiehen näkemyksistä, miten yksilöä ja ryhmää tulisi johtaa sekä tutustuttaa tarvittaessa alan kirjallisuuteen. Myös esimiehen omaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen tulee alusta asti kiinnittää huomiota sekä käydä vapaamuotoista keskustelua aiheesta. Tässä yhteydessä tulisi kertoa työterveyshuollon ja henkilöstöosaston tarjoamista palveluista, mikäli henkilöstöllä tai esimiehellä ilmenee ongelmia.

Turvallisuusasiat ovat yksi tärkeä esimiehen vastuulla oleva kokonaisuus, joka on hyvä tehdä selväksi esimiesuran alussa. Myös tämä kokonaisuus tulisi käydä läpi HR-asiantuntijan kanssa. Ensimmäinen vastuu-alue on työturvallisuus: työympäristön ja työolojen parantaminen työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä tapaturmien, ammattitautien ja muiden fyysisten ja henkisen terveyden haittojen ehkäiseminen. Toinen kokonaisuus on työterveyshuolto: työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisy sekä työn ja työympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden, työyhteisön toiminnan sekä työntekijöiden terveyden ja toimintakyvyyden edistäminen. Työsuhdesuojelu muodostaa kolmannen kokonaisuuden sisältäen muun muassa työ- ja vapaa-aikojen säätelyn, palkkaus- ja muut työsuhteen ehdot sekä erityisryhmien kuten nuorten työntekijöiden suojelun. Neljänteen kokonaisuuteen kuuluu työpaikkasuojelu sisältäen palosuojelun, väestönsuojelun, vartiointin, tietoturvallisuuden ja katastrofivalmiuden. (Hokkanen ym. 2008, 48–49.) Turvalli-

suuteen liittyy olennaisena osana myös vartiointikäytännöt. Miten vartiointi toimii ja miten toimitaan kun heiltä tarvitaan apua.

Taloussosaston ja yksikön välinen kanssakäyminen on hieman haasteellista, koska siellä ei ole asiantuntijoita, jotka tuntisivat myymälän toimintaa ja järjestelmiä. Ryhmäpäällikön vastuulla onkin käydä osaltaan läpi yksikön taloudellinen tilanne ja talouden seurantaan liittyviä asioita. Taloudellisessa seurannassa on esimiehellä iso vastuu, joten kyseiset vastuut ja velvollisuudet onkin selvitettävä tarkasti. Näissä tukena ovat muun muassa kassatoimintaohje, rahaliikenteen toiminnan seurantaan tarkoitettu Massi järjestelmä sekä yksikön toiminnan tarkkailuun tarkoitettu CEJS järjestelmä, joiden perehdytyksestä tulisi vastata Controller. Yksikössä on myös jonkin verran tehtävä raportointia talouteen liittyen ja lähetettävä esim. Palveluässään ja konttorille erilaisia raportteja. Perehdytys näistä kokonaisuuksista tulisi toteuttaa siirtyvän esimiehen toimesta tai näihin asioihin paneutuneiden osaavien ihmisten toimesta (kootaan mahdollisesti asiantuntija ryhmä, joka toimisi perehdyttäjänä eri toimipaikoissa). Budjetointi ja siihen perehtyminen tulee tehdä ryhmäpäällikön kanssa huolella ensimmäistä budjettia rakennettaessa. Budjetointi on erittäin laaja kokonaisuus ja huolellinen perehdyttäminen siihen on tärkeää, jotta tulevana vuosina perehdytettävä tietää mistä puhutaan ja mikä vaikuttaa mihinkin.

Kiinteistöosaston tulisi perehdyttää kiinteistön toiminnan kannalta tärkeimmät asiat kuten avainhallinta, turvallisuusseikat sekä pelastussuunnitelma. Kiinteistöosaston olisi käytävä esimiehen kanssa yksikkö läpi ja selvitettävä mitä löytyy mistäkin (esim. veden sulku, sähköjen katkaisu, ABC:n kaivot ym.). Nämä olisi käytävä läpi muutaman viikon aikana uuden esimiehen siirryttyä yksikköön. Esimiehen vastuulla on erityisesti Sale yksiköissä oikeastaan kaikki mitä myymälän toimintaan liittyy ja on tärkeää että esimies ymmärtää kiinteistöön liittyvät asiat. Näin varmistetaan se, että esimies tietää jos jokin ei toimi sekä pystyy toimimaan hätätilanteissa ja esimerkiksi katkaisemaan veden jos jokin putki alkaa vuotaa. Elintarvikeliikkeessä jätehuollolla on merkittävä rooli, joten sen toimintaan ja palveluihin tulisi myös perehdyttää. Yksiköiden kunnossapidosta huolehtii usein joku kiinteistöhuolto-yhtiö. Uuden esimiehen kanssa olisi hyvä käydä läpi, mitä heidän vastuulleen kuuluu, jotta mahdollisiin epäkohtiin voidaan puuttua ja esimies tietää minkälaista apua heiltä saa.

Lisäksi siivous on useimmissa yksiköissä siivousfirman vastuulla, jolloin siivoussuunnitelma on toimitettava esimiehelle.

Tietotekniikka ja järjestelmät ovat tärkeässä roolissa nykyään, jonka vuoksi niihin on saatava laadukas perehdytys. Uusi esimies on saanut henkilökohtaiset työvälineet kuten tietokoneen ja puhelimen IT osastolta. Niiden käyttöön olisi hyvä perehtyä ennen yksikköön menoa ja IT osaston vastuulla onkin toteuttaa perehdytys niin omiin tietoteknisiin välineisiin kuin yksikössä olevaan laitteistoon. Mikäli välineistö ei toimi tai esimies ei niitä osaa käyttää, menee häneltä turhaa aikaa epäolennaisiin asioihin, kun hänen pitäisi alussa pystyä keskittymään yksikköön ja sen toimintaan täysipainoisesti. Oman tietokoneen ja puhelimen lisäksi IT osaston on perehdytettävä myös yksikön tietoteknisiin välineisiin kuten tietokoneisiin, tulostimeen (jossa faksi, sähköposti ja skanneri) sekä tietotekniikkaa ohjaaviin laitteisiin (esim. missä on ohjauskeskus ja miten toimia jos ongelmia esiintyy). Laitteiden lisäksi tärkeimmät järjestelmät on hyvä lisätä suosikeihin ja varmistaa että linkit toimivat. Uudelle esimiehelle on hyvä järjestää muutama muistitikku, jotta tietoa saa siirrettyä tarvittaessa. Lisäksi sähköpostin käytön opettelemiseen ja erityisesti tehokkaan käytön opastamiseen tulisi käyttää hetki aikaa sekä luoda omat kansiot, jotta sähköposti ei täyty. Yhteisten asemien eli lähinnä M-filesin käytön opastaminen on tärkeää koska sitä käytetään työssä melko paljon. Tässä vaiheessa on hyvä vielä tarkistaa, että uusi esimies on tarvittavilla sähköpostilistoilla.

Edellä mainittujen lisäksi on monia yksittäisiä kokonaisuuksia, joihin on tärkeää perehtyä kuten omavalvonta, organisaation ajankohtaiset teemat, tietosuoja ja työssä tarvittavat luvat. Omavalvonta on tarkentunut viime vuosina ja on lakiin perustuvaa toimintaa. Tähän perehdytyksen tulisi antaa organisaatiossa omavalvontaan parhaiten perehtynyt henkilö. Omavalvontaan liittyvät säädökset ja vaatimukset tulisi käydä tarkkaan läpi sekä tutustua PTY:n (omavalvontaan liittyvä järjestelmä) sivuihin ja omavalvontakirjausten tekemiseen Piccolinkillä. Tietosuoja on myös noussut viime vuosina puheenaiheeksi. Onkin tärkeää, että luottamuksellista tietoa käsitellään huolella ja hävitetään oikealla tavalla sekä säilytetään yksikössä olevaa aineistoa oikein ja tarvittava aika. Perehdytyksestä tulisi vastata ryhmäpäällikkö yhteistyössä Controllerin kanssa. Ryhmäpäällikkö varmistaa onko esimiehellä työssä tarvittavat luvat ja koulutukset (esim. turvapassi, ikärajapassi) ja ilmoittaa koulutuksiin jos tarvetta il-

menee. Lisäksi Satakunnan Osuuskaupalla on aina menossa joitain ajankohtaisia teemoja ja asiakokonaisuuksia, joita esimiehen on vietävä omalle henkilökunnalleen. Ajankohtaisten teemojen läpikäynti ja niiden tilanne oman yksikön osalta on käytävä läpi ja selvitettävä mitä ne esimieheltä vaativat.

Johtaminen ja erityisesti itsensä sekä ryhmän johtaminen ovat erittäin tärkeitä asioita esimiehen menestyksen kannalta. Kyseisiin asiakokonaisuuksiin on melko vaikea antaa tarkkaa perehdytystä ja kertoa, miten esimiehen tulisi kussakin tilanteessa toimia. Jokaisella esimiehellä on oma tapansa johtaa. Oma persoonallisuus sekä opitut toimintamallit vaikuttavat siihen, miten esimies toimii erilaisissa tilanteissa. Tiedostamalla omat toimintatavat ja omaamalla hyvän itsetuntemuksen auttaa se esimiestä hyvin paljon monissa tilanteissa. Uuden esimiehen olisikin uransa alkutaipaleella hyvä tutustua johtamisen (itsensä, yksilöiden ja ryhmän johtamiseen) kirjallisuuteen ja samalla pohtia millainen johtamistyyli itselle sopii ja on luonnollinen. Esimiehen täytyy ottaa esimiesrooli, mutta hänen on oltava aito ja oma itsensä, jotta esimiestyö ei käy liian rankaksi.

Yllä olevat perehdytyskokonaisuudet tulisi toteuttaa mahdollisuuksien mukaan heti esimiesuran alussa. Perehdytystä tapahtuu kokonaisuudessaan jopa vuoden ajan kun vuoden mittaan tulee aina uusia asioita eteen. Alussa onkin erittäin tärkeää erottaa ne asiat, jotka tulisi ehdottomasti käydä läpi heti, jotta esimies pärjää yksikössä. Näitä asioita ovat erityisesti lait ja vastuut sekä henkilöstöhallintoon ja asiakasomistajuuteen liittyvät asiat. Tietoa tuleekin alussa todella paljon ja uuden esimiehen haaste on tiedon omaksumisessa ja jäsentämisessä sekä siinä, että hän osaa viedä ne käytäntöön.

8.3 Yksikössä tapahtuva perehdytys

Organisaatioon perehdyttämisen jälkeen siirrytään yksikköön ja perehdytysvastuu myymälässä tapahtuviin esimiestehtäviin on yksiköstä pois siirtyvällä esimiehellä. Siirrytään perehdytysprosessin vaiheeseen yksikköön perehdyttäminen. Tässä vaiheessa perehdytään yksikön edellisen esimiehen kanssa yksikköön kokonaisuudessaan, hahmotetaan yksikön tilanne sekä käydään läpi esimiehen päivittäiset tehtävät

ja vastuut. Lisäksi tukitoimintojen tulisi käydä yksikössä varmistamassa että kaikki toimii. Perehdytettäviä asioita on todella paljon ja niitä ovat esim. yhteistyökumppaneiden yhteistiedot, henkilöstö, kiinteistö, raportointi, seuranta, valvonta ja käytännön työ. Tämän perehdytysvaiheen tulisi kestää viikon verran, jotta esimies näkee miten työviikko muodostuu ja mitä mihinkin päivään kuuluu. Lisäksi täytyy käydä läpi, mitä kuuluu kuunvaihteen tehtäviin sekä vuosittaisiin tehtäviin siinä määrin kuin niihin on mahdollista etukäteen perehtyä.

Uusi esimies on jo saanut perehdytystä tukitoiminnoilta, mutta kun esimies siirtyy yksikköön, on perehtymisviikon aikana käytävä vielä läpi muutamia tärkeimpiä seikkoja. IT osaston on varmistettava esimerkiksi seuraavat asiat: esimiehen oman koneen toimivuus yksikössä, tutustuttaminen yksikön tietotekniikkaan ja muihin esimiehen tarvitsemiin tietoteknisiin välineisiin. Kiinteistöosaston vastuulla on tutustuttaa esimies kiinteistöön ja sen tärkeimpiin toimintaa sääteleviin koneisiin/laitteisiin. Lisäksi jos yksikön pihassa on ABC kylmäasema, tulisi kiinteistöhuollon/ABC liikennemyymäläkaupan ryhmäpäällikön perehdyttää sen toimintaan ja esimiehen vastuisiin. Controllerin kanssa olisi hyvä tehdä yksikkökierros, jossa käydään läpi niitä asioita joita esimiehen tulee yksikössä seurata.

Yksikössä on paljon asioita, joista esimiehen tulee huolehtia ja olla vastuussa. Perehdytysvastuu kyseisissä asioissa on yksikön edellisellä esimiehellä. Aluksi tulee tietenkin tutustua yksikön toimitiloihin, jotta uusi esimies tietää mistä löytyy mitään. Yksiköstä tulisi löytyä tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ja oman organisaation yhteystiedot sekä oman yksikön yhteystiedot ja laskutusosoite. Tämä on oleellista, koska uusi esimies tarvitsee alussa paljon apua eri henkilöiltä ja on tärkeää ettei hän joudu kaikkia yhteystietoja etsimään vaan ne ovat helposti saatavilla. Heti aluksi on tärkeää käydä läpi myös yksikön turvallisuusohjeet ja pelastussuunnitelma. Lisäksi omavalvonnan läpikäyminen on erittäin oleellista koska yksikössä voi olla omavalvontaan liittyviä ominaispiirteitä, jotka uuden esimiehen on hyvä tunnistaa. Jokaisessa yksikössä on tehty tehtäväkortit, joiden mukaan yksikössä toimitaan. Tehtäväkortit sisältävät päivittäisen ja viikkotasaisen järjestyksen siitä, milloin ja missä järjestyksessä esim. eri toimittajien kuormat puretaan, tehdään hyllykarttoja ja otetaan reiät sekä hävikit. Tehtäväkortit ovat tärkeitä toiminnan ohjaamisen kannalta ja niiden avulla esimies pystyy myös puuttumaan mahdollisiin alisuorituksiin sekä antamaan

palautetta. Tehtäväkortit tulisi käydä läpi edellisen esimiehen kanssa, jotta uusi esimies tietää millainen päivärytmi yksikössä on ja pääsee siihen sisälle. Lisäksi on tärkeää käydä läpi yksikön runkomiehityssuunnitelma, jossa määritellään kuinka paljon ihmisiä on milloinkin töissä. Tämän pohjalta uuden esimiehen on helpompi lähteä tekemään työvuoroja. Tehtäväkortteihin ja runkomiehityssuunnitelmaan tulee aina muutoksia esimiehen vaihdoksen myötä, koska jokainen esimies tekee asioita eri tavalla ja aina onkin pyrittävä kehittämään toimintaa. Asiakaskuntaa ja heidän ostokäyttäytymistään tulisi tarkastella yhdessä, koska siinä on suuria vaihteluita riippuen yksikön tilanteesta ja sillä on suuri vaikutus esimiehen päivittäiseen toimintaan. Lisäksi tulisi käydä läpi niin sanottu yksikön vuosikello. Mitkä ovat yksikön kannalta kaupallisesti tärkeitä ajankohtia, koska on syntymäpäivät tai mitä muita tapahtumia on järjestetty säännöllisesti. Tätä kautta uudelle esimiehelle muodostuu selkeä kuva siitä, mitkä ovat yksikölle myynnillisesti tärkeimpiä ajankohtia. Henkilöstösuunnitelma tulisi käydä läpi, jotta uusi esimies saa hahmotettua henkilöstörakennetta. Yksikön henkilöstön tuntirakenne, vakituisten ja osa-aikaisten määrä, pitkillä vapailla olijat (esim. äitiys- ja hoitovapaat), merkkipäivävapaat ja eläkkeelle jäävät. Edellä on muutamia esimerkkejä siitä, mitä henkilöstöstä tulisi käydä läpi ja mitä mahdollisia suunnitelmia näiden varalle on jo tehty. Vapaamuotoiseen keskusteluun yksikön tilanteesta ja muun niin sanotun hiljaisen tiedon siirtämiseen on myös hyvä varata aikaa.

Seuraavassa esitellään esimiehen tehtäviä viikko tasolla (Sale yksikön näkökulmasta). Eli keskitytään vain esimiehen vastuulla oleviin tehtäviin, ei päivittäiseen perustyöhön kuten hyllyjen täyttöön ja rahastukseen. Jokapäiväisiin työtehtäviin kuuluu koko yksikön toiminnan valvonta monella eri osa-alueella. Esimiehen tehtäväkenttä on erittäin laaja, joka tulee ilmi alla olevasta viikoittaisten tehtävien listasta. Siihen on koottu tärkeimpiä esimiehen jokapäiväisiä tekemisiä:

- kiinteistön ja piha-alueiden kunnosta huolehtiminen
- talouden seuraaminen
- toiminnan valvominen (kassa, rahaliikenne/-huolto, veikkaus, tiliaineiston lähetys)
- henkilöstöjohtaminen
- työvuorot
- työn organisointi
- yhteistyö yhteistyökumppaneiden kanssa

- huoneentaulut
- tilaukset
- viikoittaisesta raportoinnista huolehtiminen
- asiakaspalvelu ja mahdolliset asiakaspalautteet
- saatavuuden ja hävikin seuranta
- mahdollisten poikkeamatilanteiden hoito
- ABC aseman kunnosta ja rahaliikenteestä huolehtiminen.

Viikoittaisten tehtävien lisäksi esimiehellä on kuukausittaisia tehtäviä. Kuun ensimmäinen päivä sisältää raportoinnillisia tehtäviä kuten veikkaustaulukon ja siirtokirjauksen lähettäminen palveluassaan ja controllerille, ABC:n kuukausiraportti ja oma-
valvonnan kirjaukset. Työvuorolistat pitää olla edelliseltä kuukaudelta kunnossa ja merkittynä oikein Maraplaniin, jotta palkat menevät oikein maksuun. Lisäksi on lähetettävä mahdolliset matkakorvaukset konttorille. Kuukausittaisiin tehtäviin saattaa tulla muutoksia sitä mukaan kun uusia tapoja tehdä asioita kehitetään, joten nämä eivät päde aina, vaan listaa on päivitettävä säännöllisin väliajoin. Päivitysten takia niitä ei kannata tähän työhön luetella liian yksityiskohtaisesti, mutta ne on pidettävä ajan tasalla yksiköissä.

Lisäksi yksikön toimintaan liittyy paljon vuosittaisia tehtäviä. Budjetointi on yksi suurimpia yksikön toimintaa ja tavoitteita määrittävä kokonaisuus, joka toteutetaan ja suunnitellaan yhdessä ryhmäpäällikön kanssa. Lisäksi yksiköt inventoidaan joka vuosi ja siihen esimiehen on valmistauduttava etukäteen, valvottava inventointia yhdessä inventointivalvojan kanssa sekä tarkistettava tulokset niiden tultua. Henkilöstöön liittyviä vuosittaisia tehtäviä on myös paljon esim. palkkojen ajantasaisuudesta huolehtiminen, henkilöstöedut, kehityskeskustelut ja virkistystoiminta. Lisäksi työvuoroja on suunniteltava säännöllisesti vuoden aikana. Kuinka usein niitä tarvitsee suunnitella, riippuu tasoittumisjakson pituudesta. Tasoittumisjakson pituus vaihtelee usein 8 viikosta 26 viikkoon ja tarkoittaa, että kyseisenä ajanjaksona työntekijöiden sopimustunnit on käytettävä/tasoituttava.

Edellä on käsitelty asioita, joita esimiehen kanssa tulisi käydä läpi kun perehdytys tapahtuu yksikössä. Asioiden läpikäymisen lisäksi on tärkeää käydä vapaamuotoista

keskustelua siirtyvän esimiehen kanssa yksikön tilanteesta ja varmistaa jo aiemmin mainittu ”hiljaisen tiedon” siirtyminen uudelle esimiehelle.

8.4 Perehdytyskeskustelut

Niin kuin aiemmin on mainittu, perehdytys jatkuu melko pitkään, jopa vuoden ajan, ja onkin tärkeää seurata perehdytyksen tilaa ja onnistumista säännöllisesti. Seurannan helpottamiseksi ryhmäpäällikön tulee käydä perehdytyskeskusteluita esimiehen kanssa. Toki varsinkin alussa yhteydenpito ryhmäpäällikön ja esimiehen välillä on melkein päivittäistä. Päivittäisten keskusteluiden lisäksi olisi kuitenkin välillä myös istuttava hetkeksi alas ja käydä läpi miten perehdytys on sujunut ja mitkä ovat esimiehen tuntemukset. Ensimmäinen keskustelu tulisi sopia noin kuukauden päähän siitä kun uusi esimies on aloittanut yksikössä. Siihen mennessä esimies on päässyt jo kiinni yksikön toimintaan ja osaa paremmin arvioida omaa osaamistaan sekä yksikön toimintaa. Keskusteluun olisi hyvä varata aikaa tunnin verran. Keskustelussa on ensisijaisen tärkeää käydä läpi käytännön asioita, onko jotain jäänyt epäselväksi tai hoitamatta, jolloin ne on saatava nopeasti kuntoon. Lisäksi on hyvä käydä läpi vielä perehdytettävän tehtäväkenttä. Onko tehtäväkenttä selkeä ja onko perehdytettävä pysynyt jo keskittymään varsinaisiin työtehtäviin. Perehdytyslomakkeen avulla on hyvä tarkistaa mitä osa-alueita on vielä käymättä ja jos jotain on käymättä, miten ne tullaan hoitamaan. Lisäksi on tärkeää varmistaa miten uusi esimies on kokenut vastaanoton organisaatiossa ja yksikössä eli toisin sanoen, miten hänen sopeutumisprosessinsa on edennyt. Tämä on hyvä hetki antaa perehdytyksestä palautetta puolin ja toisin.

Keskustelu perehdytyksen etenemisestä on tärkeää käydä, jotta tiedetään miten sopeutuminen organisaatioon on onnistunut ja pystytään auttamaan ajoissa, mikäli ongelmia on ilmennyt. Perehdytysohjelman ja perehdytettävän omien tuntemusten läpikäynnin avulla pystytään vielä kiinnittämään huomiota niihin asioihin, jotka tarvitsevat vahvistamista. Tehtäväkentän läpikäymisellä varmistetaan, että perehdytettävä on sisäistänyt hänen työhönsä asetetut odotukset ja tulee toimimaan niiden mukaan jatkossakin. Tämä on hyvä tilaisuus käydä avointa keskustelua esimiehen kanssa siitä, miten hän on päässyt kiinni työtehtäviin ja auttaa häntä tarvittaessa.

Perehdytys jatkuu vielä, mutta viimeistään puolen vuoden kuluttua työn aloittamisesta olisi hyvä käydä jonkinasteinen loppukeskustelu, joka on erityisen tärkeä varsinkin organisaation perehdytyksen kehittämisen kannalta. Läsnä ovat ainakin ryhmäpäällikkö ja esimies, mutta heidän lisäksi paikalla voi olla myös muita perehdytykseen osallistuneita tarpeen mukaan. Keskustelussa tarkoituksena on tehdä yleisarvio perehdytyksen onnistumisesta kaikkien osapuolten näkökulmasta. Palautteen antaminen perehdyttäjälle ja perehdytettävälle, jolloin perehdytettävä saa signaalia omasta kehittyemisestään ja perehdyttäjä(t) saa tietoa miten perehdytystä voidaan kehittää sekä oman panoksensa onnistumisesta perehdytyksessä. Lisäksi voidaan vielä lopuksi käydä avoin keskustelu siitä, miten perehdytystä voidaan kehittää. Samalla on tietenkin hyvä vielä varmistaa perehdytyslomakkeen avulla, että kaikki asiat on varmasti käyty läpi ja tartutaan vielä mahdollisiin puutteisiin.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn tarkoituksena on ollut esimiesten perehdytyksen kehittäminen Satakunnan Osuuskaupassa. Työssä on esitelty perehdytysuunnitelma sekä luotu perehdyttämisen avuksi perehdytyslomake. Työtä varten toteutettiin kysely esimiehille, jonka kautta saatiin esimiesten näkökulmaa, miten perehdytystä pitäisi kehittää. Lisäksi haastateltiin Sale ryhmäpäällikköä ja HR-asiantuntijaa, joilta saatiin työhön realistinen näkemys siitä, millainen perehdytysprosessi sekä perehdytyslomake on mahdollista ja kannattavaa luoda. Työn teoriaosuudessa on paneuduttu esimiehen tehtäväkenttään ja niihin ominaisuuksiin sekä osaamiseen, joita esimieheltä vaaditaan, jotta hän voi menestyä tehtävässään. Teoriaosuudessa käsitellään perehdytystä yleisesti sekä esimiehen perehdytyksen erityispiirteitä. Perehdytyslomakkeen lisäksi myös työn teoriaosuutta voidaan käyttää hyödyksi siinä, että uusi esimies ymmärtää tulevan työnsä tehtäväkentän laajuuden sekä omaan johtajuuteensa liittyvät vaatimukset.

Asetettuihin tutkimustehtäviin pystyttiin hyvin vastaamaan. Toki kyselyyn olisi voinut saada vielä enemmän vastaajia ja teemahaastatteluun haastatella useampaa henki-

löö organisaatiosta. Vastausten määrä hieman rajoittaa tutkimuksen luotettavuutta, mutta laajemmalla otannalla tuskin olisi saatu paljoakaan lisää näkemyksiä työhön. Kaikkiin tutkimustehtäviin saatiin kuitenkin vastaukset ja niiden pohjalta pystyttiin rakentamaan kohtuullisen laaja perehdytyslomake.

Seuraavassa on koottuna niitä johtopäätöksiä, joita tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tehdä. Suurimpana ongelmana perehdytyksessä tällä hetkellä on se, ettei sille ole varattu riittävästi aikaa ja resursseja. Usein uusi esimies jätetään liian yksin ja sen varaan, että hän kysyy jos kysyttävää on. Ongelmana kuitenkin on, että uuden esimiehen on vaikea kysyä jotain asioita jos hän ei edes tiedä että hänen pitäisi jotain asiaa tehdä. Perehdytys on todella repaleista ja nopeaa, ei lainkaan organisoitua. Mitään tarkkaa ohjeistusta esimiesten perehdyttämiseen ei ole, jonka vuoksi joitain asioita saattaa perehdytyksessä unohtua. Koko S-ryhmän tasolla perehdytykseen on kuitenkin panostettu Jollaksen järjestämällä esimiesten perusvalmennuksilla. Koulutus on erittäin tärkeä osa esimiehen tehtäviin valmistaututtaessa ja se antaa hyvän pohjan. Minkään asteista järjestelmällistä perehdytystä ei Satakunnan Osuuskaupassa ole kuitenkaan ollut koulutuksen lisäksi.

Alussa on äärimmäisen tärkeää, että esimiehelle muodostuu selkeä kuva siitä, mitä häneltä odotetaan ja mistä hän on vastuussa, vain tätä kautta esimies pystyy vastaamaan organisaation odotuksiin. Heti aluksi ryhmäpäällikön tulisi tarkasti käydä läpi yksikön ja organisaation tilannetta, jotta uusi esimies tietää millaiset lähtökohdat hänellä työssään on. Esimiehen on tärkeää sisäistää muun muassa organisaation arvot, koska niiden puitteissa esimies tekee päivittäin päätöksiä. Lisäksi Satakunnan Osuuskaupan ytimeen kuuluvan asiakasomistajuuden ymmärtäminen on äärimmäisen tärkeä osa perehdytystä.

Perehdytysvastuu on ollut pääosin yksikön edellisellä esimiehellä ja ryhmäpäällikkö on ollut tukena. Ryhmäpäällikön tukea pidettiin erittäin tärkeänä, mutta tutkimustuloksista nousi selkeästi esille se, ettei yksikön esimiehen koettu olevan paras perehdyttäjä kaikissa asioissa. Ryhmäpäällikkö on esimiehelle tärkeä tuki ja hänen tulisi-kin käydä alussa paljon keskusteluita uuden esimiehen kanssa ja varmistaa hänen kehittymisensä. Perehdytyksen alkuun tulisi osallistua useampia henkilöitä organisaatiosta. Yksikön edellisen esimiehen ei tulisi opettaa kaikkea, koska tällöin tieto ei vält-

tämättä ole oikein. Erityisesti henkilöstöosaston tulisi ehdottomasti olla perehdytyksessä vahvasti mukana. Usein uusi esimies on jollain tasolla toiminut myymälän perustoimintojen parissa kuten hyllyjen täyttö, tilausjärjestelmät, kassa ym., mutta yksi suurimpia uusia asioita joita esimiehelle tulee eteen ovat henkilöstöasiat. Näihin ei organisaatiossa perehdytetä riittävällä tasolla ja perehdytyslomakkeessa siihen on kiinnitetty huomiota. Henkilöstöasioista tulisi käydä läpi tärkeimmät perusasiat esimerkiksi Tes:in avulla ja varmistaa uuden esimiehen perusosaaminen. Lisäksi henkilöstöosaston tulisi varmistaa, että ennen kuin uusi esimies aloittaa työssään hän hallitsee tärkeimpien henkilöstöjärjestelmien käytön. Kun uusi esimies on tutustunut järjestelmiin ja osaa niiden peruskäytön, on hänen huomattavasti helpompi toimia henkilöstön kanssa ja hän pystyy alusta asti keskittymään oleellisiin asioihin järjestelmien kanssa taistelemisen sijasta. Henkilöstöosaston vastuulla on myös muita perehdytyskokonaisuuksia ja heidän tulee olla koko ajan perehdytyksessä vahvasti mukana.

Myös controllerin tai ryhmäpäällikön toimesta olisi hyvä ottaa hetki aikaa uuden esimiehen perehdyttämiseen talousasioihin liittyen. Yksikön toiminnassa on paljon asioita, jotka linkittyvät talouspuolelle. Usein uusi esimies tietää, että mitä käytännön töitä hänen pitää tehdä talousasioihin liittyen. Mutta tieto siitä, mistä kaikesta hän on vastuussa ja mitä hänen tulisi seurata, olisi hyvä käydä läpi Controllerin toimesta. Myös yksikön taloudellisen tilanteen läpikäynti on erittäin tärkeää, onhan esimiehillä tulosvastuu yksiköstään. Tällöin uusi esimies on heti alusta alkaen tietoinen siitä, millaisessa tilanteessa yksikkö on ja mitä häneltä vaaditaan, jotta yrityksen johdossa ollaan tyytyväisiä yksikön taloudelliseen kehitykseen. IT osaston vastuulla olisi käydä läpi tietotekniikkaan liittyvät asiat. Ne tulisi käydä niin uuden esimiehen henkilökohtaiseksi tarkoitettujen laitteistojen osalta, kuin koko yksikön tietoteknisen kokonaisuuden näkökulmasta. IT osastolta olisi yhden työntekijän hyvä käydä yksikössä kun uusi esimies aloittaa ja tutustuttaa hänet kaikkiin olennaisimpiin tietotekniikkaan liittyviin laitteisiin sekä opastaa niiden käytössä. Kiinteistöpuolelta olisi myös hyvä käydä tutustumassa kiinteistöön yhdessä uuden esimiehen kanssa. Varsinkin pienemmissä yksiköissä esimiehen pitää tietää todella paljon koko kiinteistöstä ja sen hoidosta. Uudelle esimiehelle ei esitellä riittävän perusteellisesti koko kiinteistöä ja sitä, mitä vastuita esimiehellä on kiinteistöön liittyen. Jos johonkin tulee vika, on esimiehen usein heti soitettava apua paikalle. Yksikössä tulisi olla myös tärkeimpien

yhteistyökumppaneiden (isännöitsijä, kiinteistöhuolto, jätehuolto ym.) yhteystiedot, jotta uusi esimies tietää mihin hän voi tarpeen vaatiessa ottaa yhteyttä.

Edellä mainitut perehdytyskokonaisuudet olisi hyvä toteuttaa ennen kuin esimies menee uuteen yksikköön tai heti kun esimies on aloittanut yksikössä. Tällöin hänellä olisi hyvät perustiedot niin yksiköstä, henkilöstöasioista, talouspuolesta sekä kiinteistöistä. Tämän jälkeen hänen on hyvä keskittyä myymälässä tehtäviin töihin edellisen esimiehen kanssa. Tässä olisi ensiarvoisen tärkeää muistaa, että edellisellä esimiehellä on paljon ”hiljaista tietoa” yksiköstä ja sen toiminnasta, joka tulisi mahdollisimman hyvin siirtää uudelle esimiehelle. Edellisen esimiehen kanssa tulisi keskittyä myymälän toimintaan liittyviin tehtäviin, jotka ovat esimiehen vastuulla. Myymälätyöskentely tulisi jättää taka-alalle, jotta esimiestyön kannalta oleelliset asiakokonaisuudet ehditään käydä läpi.

Perehdytyslomakkeesta havaitaan, että esimiesten perehdytys on erittäin laaja kokonaisuus. On tietenkin tärkeää muistaa se, ettei kaikkea voi eikä edes kannata alussa opettaa. Lisäksi on tärkeää tehdä jokaiselle perehdytettävälle omanlaisensa perehdytyskokonaisuus koska heillä on aiemmasta työkokemuksesta johtuen erilaista osaamista. On hyvä pitää mielessä; kun esimiehellä on hyvät perusvalmiudet ja – tiedot, pystyy hän tarttumaan työhönsä ihan eri tavalla. Mikäli esimies joutuu alkutaipaleensa taistelemaan erilaisten järjestelmien ja helposti perehdytettävän tiedon kanssa sekä etsimään yhteystietoja, menee häneltä kauan päästä kiinni tulokselliseen ja yksikköä eteenpäin vievään työskentelytapaan. Toki välillä tilanteet tulevat eteen niin nopeasti, että uusi esimies tarvitaan yksikköön nopealla aikataululla. Muutaman perehdytyspäivän pito ennen yksikköön menoa olisi kuitenkin äärimmäisen tärkeää. Korostaisinkin että joitain perusasioita täytyisi pystyä ennakolta perehdyttämään. On myös huolehdittava siitä, että kaikki tieto mikä pystytään kirjaamaan ylös (esimerkiksi salasanat järjestelmiin ja yhteystiedot), olisi äärimmäisen tärkeää tehdä ja pitää nämä myös ajan tasalla.

Satakunnan Osuuskaupassa ei ollut tehty esimiehille minkäänlaista perehdytyskokonaisuutta ja tätä oli tarkoitus tällä työllä lähteä kehittämään. Tämän työn lopputulos on perehdyttämisen avuksi suunniteltu perehdytyslomake, jonka avulla varmistetaan uusien esimiesten perehdytyksen tasalaatuisuus ja kaikkien asioiden läpikäynti pe-

rehdytyksen yhteydessä. Esimiesten perehdytyksessä on jonkin verran samoja asioita kuin ”rivityöntekijöiden”, mutta esimiesten perehdytys on huomattavasti laajempi ja keskittyy esimiestyöhön. Niin kuin työstä käy ilmi perehdyttämiseen sisältyy paljon eri vaihteita ja asiakokonaisuuksia. Esimiesten perehdytys on todella laaja paketti, joka vaatii paljon niin perehdyttäjiltä kuin perehdytettävältä. Perehdytys on paljolti ryhmäpäällikön ja yksiköstä siirtyvän esimiehen vastuulla, joten heiltä täytyy löytyä aikaa ja intoa panostaa perehdytykseen. On kuitenkin tärkeää muistaa, että päävastuu perehdytyksestä on aina perehdytettävän omalla esimiehellä. Hänen on organisoitava perehdytys, jotta kaikilla perehdyttäjillä on riittävästi aikaa perehdytykseen. Hänen vastuullaan on varmistaa että kaikki asiat tulee perehdytettyä. Lisäksi perehdytyksessä tulisi käyttää apuna tukitoimintoja, jotka ovat parhaita perehdyttämään heidän osaamisalueisiinsa kuuluvia asiakokonaisuuksia. Perehdyttäjillä täytyy todella olla aikaa paneutua perehdytykseen, jotta siitä saadaan mahdollisimman laadukas. Heiltä täytyy myös löytyä halua jakaa omaa osaamistaan perehdytettävälle, jotta hän saisi kaiken mahdollisen tiedon. Satakunnan Osuuskaupassa tulisi tiedostaa se, että perehdyttäjän täytyy olla motivoitunut antamaan perehdytettävälle täyden panoksen. Tämän vuoksi jatkossa tulisikin tarkemmin miettiä ja valita perehdyttäjät sen mukaan, millaista osaamista ja tekemistä uudelta esimieheltä tulevaisuudessa halutaan ja kenneltä löytyy oikeaa osaamista tiedon perehdyttämiseen. Perehdytettävän on pystyttävä omaksumaan todella paljon tietoa työuran alussa. Tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeää että perehdytettävä on aktiivinen ja tiedonhaluinen, sekä kysyy rohkeasti mikäli jokin asia jää vähänkin epäselväksi. Perehdyttäjillä ja perehdytettävällä on siis molemmilla loppujen lopuksi vastuu perehdytyksen onnistumisesta.

Jotta Satakunnan Osuuskaupassa saadaan vietyä esimiesten perehdytystä eteenpäin, tulisi panostaa hieman enemmän resursseihin ja erityisesti aikaan, jotta laadukas perehdytys saadaan toteutettua. Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista nopeiden aikataulujen vuoksi eikä tarkoituksenmukaista perehdytettävien asioiden tullessa eteen pikkuhiljaa. Kaikkea ei voi etukäteen opettaa, mutta tärkeimpien kokonaisuuksien kuten Tes:n, lakien ja velvollisuuksien perehdyttäminen, ennen kuin esimies siirtyy uuteen yksikköön, on äärimmäisen tärkeää, jotta esimies saa hyvän alun. Muut perehdytettävät asiat tulevat eteen työtä tehdessä ja niihin tulee tarttua sekä kysyä apua jos kokee tarvitsevansa tukea. Perehdytyslomakkeen pääasiallinen tarkoitus on erityi-

sesti se, että saadaan parannettua perehdytyksen tasalaatuisuutta ja varmistetaan kaikkien tärkeiden asiakokonaisuuksien läpikäynti jossakin vaiheessa perehdytystä.

Perehdytyslomakkeen läpikäymisen lisäksi uutta esimiestä olisi hyvä kannustaa tutkimaan itseään ja omaa käyttäytymistään sekä tutustumaan alan kirjallisuuteen niin teknisten työtehtävien osalta kuin johtamisen osalta. On erityisen tärkeää että esimies tiedostaa oman persoonansa merkityksen esimiestyössä. Jokaisella on oma tapansa toimia eikä siitä tulisi luopua, mutta se mikä on paras tapa ja tyyli johtaa voi kaivata hieman muokkaamista sekä työtä. Jokaisen esimiehen tulisi ymmärtää, että esimiestyössä voi aina kehittyä ja aina on opittavaa.

Tätä työtä on ollut todella mielenkiintoista tehdä. Aihe on ollut mielenkiintoinen, mutta toki näin jälkeenpäin ajatellen erittäin haastava. Vaikka itse työskentelenkin esimiehenä, ei työtä aloittaessa osannut lainkaan ajatella kuinka paljon asioita esimiesten perehdyttämiseen sisältyy. Aihetta pystyisi käsittelemään vielä monipuolisemmin, syvällisemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin tässä työssä on käsitelty. Perehdytyslomake tullaan ottamaan käyttöön Satakunnan Osuuskaupassa. Tämän työn puitteissa perehdytyslomaketta ei ehditty ottaa vielä käyttöön joten käyttökokemuksia ei tähän työhön saatu. Lomake tulee varmasti tulevaisuudessa vielä muokkautumaan kun siitä on saatu käyttökokemuksia. Perehdytyslomakkeen päivittäminen on myös tärkeää koska asiat muuttuvat ja kehittyvät, joten olisi tärkeää että nimetään vastuuhenkilö joka huolehtii lomakkeen päivittämisestä.

Laajemmalla perspektiivillä ja koko Satakunnan Osuuskaupan ja mahdollisesti S-ryhmän asiantuntijoiden avustuksella esimiesten perehdyttämistä pystytään kehittämään vielä valtavasti. Satakunnan Osuuskaupassa on havahduttu viime aikoina siihen, ettei esimiehiä ole perehdytetty parhaalla mahdollisella tavalla ja esimiesten perehdyttämiseen tullaan varmasti panostamaan jatkossa enemmän. Tämä työ on siis vain ensimmäinen askel. Perehdytyslomake on vain alustus laajemmalle perehdytyspaketille, jonka rakentamiseen tarvitaan koko Satakunnan Osuuskaupan osaaminen, resurssit ja yhteistyö, jotta siitä saadaan mahdollisimman kattava. Esimiesten perehdyttäminen on tärkeää ja tämä on ymmärretty myös Satakunnan Osuuskaupassa. Uusia esimiehiä ei tule kovinkaan usein, joten resursseja perehdytykseen tulee löytyä ja halua panostaa jokaisen uuden esimiehen perehdytykseen. Erityisesti uuden esimie-

hen perehdytykseen panostettaessa, kantaa se perehdytettävää koko uran ajan. Näin tulokkaasta saadaan tuloksentekijä mahdollisimman nopeasti sekä tulevaisuudessa hyvä perehdyttäjä jollekin toiselle tulokkaalle.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Finlexin www-sivut. Viitattu 1.5.2014. <http://www.finlex.fi>
- Helsilä, M. 2002. Pro Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammi.
- Helsingin yliopiston www-sivut. Viitattu 28.2.2015. <http://www.helsinki.fi>
- Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo: WSOY Op-pimateriaalit Oy.
- Iso-Ilomäki, M. 2015. HR-assistentin sijainen, Satakunnan Osuuskauppa. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 8.3.2015.
- Jollas Instituutti. 2014. Esimiesten perusvalmennus opetussuunnitelma Power Point esitys. Helsinki. Jollas Instituutti.
- Jollas Instituutin www-sivut. Viitattu 3.4.2015. <http://www.jollas.fi/>
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2008. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Nykypaino Oy.
- Kaupan työehtosopimus 2012-2014. 2012. Helsinki: Kaupan liitto.
- Kjelin, E & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. 2007. Hyvä perehdytys –opas. Lahti: Esa Print Oy.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset palvelut Oy.
- Nieminen, K. 2012. Esimiesasema ja tulosvastuu. Viitattu 13.4.2014. <http://www.esimiesliitto.com>
- Patovirta, H. 2009. EMPV39 Esimiestyö ajatuksia. Luento Jollas Instituutissa Esimiesten perusvalmennuksessa 22.10.2009.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työnsuojelua. Painojussit Oy. Viitattu 22.4.2013. http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva: WSOY.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Viitattu 2.11.2013.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Viitattu 20.2.2014.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Viitattu 15.2.2015.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Satakunnan Osuuskaupan www-sivut. Viitattu 19.10.2014.
www.s-kanava.fi/satakunta

Satakunnan Osuuskauppa 2014. Toimenkuvia Salessa Power Point esitys. Pori. Satakunnan Osuuskauppa.

Satakunnan Osuuskaupan vuosikertomus. 2015. Pori: Satakunnan Osuuskauppa.

Satakunnan Osuuskaupan strategia 2018. 2015. Pori: Satakunnan Osuuskauppa.

Shuttleworth, M. 2008. Viitattu 26.10.2013. Qualitative Measures.
<http://explorable.com/qualitative-research-design>.

S-ryhmän www-sivut 2014. Viitattu 13.4.2014. www.s-kanava.fi

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Tenhunen, L. & Kainulainen, M. 2007. Sinulle asiakas 2007. S-Ryhmä.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2006. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Kyselylomake esimiehille

Hyvät esimiehet!

*Opiskelen tällä hetkellä Ylemmässä Ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä Satakunnan Osuuskaupalle. Aiheena on esimiesten perehdytys ja tarkoituksena olisi lähteä kehittämään esimiesten perehdytysprosessia. Nyt tarvitsisin teidän näkemyksiänne perehdytykseen liittyen. Pyytäisinkin vastaamaan alla oleviin kysymyksiin mahdollisimman laajasti **15.4.** mennessä ja palauttamaan lomakkeen minulle sähköpostitse. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaukset voi kirjoittaa kysymysten alle ja tilaa saa käyttää niin paljon kuin asiaa riittää.*

Suuret kiitokset vastauksista jo etukäteen!

TAUSTATIEDOT (rastita oikea vaihtoehto)

Olen tällä hetkellä esimiehenäSalessa ____ S-Marketissa ____

Olen aloittanut esimiestehtävät

1-5 ____ 5-10 ____ 10-20 ____ 20- ____ vuotta sitten.

Olen siirtynyt edellisen kerran yksiköstä toiseen.....

1-5 ____ 5-10 ____ 10-20 ____ 20- ____ vuotta sitten.

Olen toiminut perehdyttäjänä toiselle esimiehelle Kyllä ____ Ei ____

KYSYMYKSET PEREHDYTYKSEEN LIITTYEN

1. Miten sinun perehdytyksesi on toteutettu, kun olet mennyt uutena esimiehenä uuteen yksikköön tai siirtynyt yksiköstä toiseen? (Kuvaile perehdytysprosessia esim. kuka toimi perehdyttäjänä, missä perehdytys toteutettiin ja mitä asioita käsiteltiin.)

2. Miten esimiesten perehdytysprosessia voitaisiin mielestäsi kehittää?

2.1 Mitä perehdytyksessä tulisi jatkossa säilyttää nykyisestä toimintatavasta?

3. Jos olet toiminut toisen esimiehen perehdyttäjänä, miten toteutit perehdytyksen? (Lyhyt kuvaus esim. perehdytyksen suunnittelusta, aikataulusta ja asiakokonaisuuksista)

4. Tuleeko mielestäsi vastaanottavan yksikön esimiehen toimia perehdyttäjänä kaikilla osa-alueilla vai tulisiko joitain perehdytyskokonaisuuksia toteuttaa muilta tahoilta? (esim. henkilöstöasiat, s-pankki ym.)

JA VIELÄ MUUTAMA KYSYMYS MENTOROINTIIN LIITTYEN

5. Koetko, että osuuskaupassa kannattaisi aloittaa järjestelmällinen mentorointiohjelma? (Tarkoituksena olisi muun muassa uusien esimiehien tukeminen ja hiljaisen tiedon jakaminen.)

6. Olisitko itse valmis toimimaan mentorina?

Kiitos vastauksista!

TEEMAHAASTATTELU

Perehdytyksen nykytila

- *Miten kuvailisit esimiesten perehdytystä tällä hetkellä?*
 - *Miten perehdytys on suunniteltu?*
 - *Ketä perehdyttää?*
 - *Miten varmistetaan perehdytyksen onnistuminen ja laatu?*

Perehdytyksen kehittäminen

- *Mitä asioita uuden esimiehen kanssa tulisi käydä läpi hänen aloittaessaan uudessa tehtävässä?*
 - *Henkilöstö, Talous, Kiinteistö, It, Järjestelmät, Organisaatio, Verkostoituminen, ym.*
 - *Mihin asiakokonaisuuksiin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota?*
- *Miten perehdytysprosessi pitäisi käytännössä toteuttaa?*
 - *Miten prosessin tulisi edetä?*
 - *Kenen / keiden pitäisi vastata esimiehen perehdytyksestä?*
 - *Missä se pitäisi toteuttaa?*
 - *Mikä olisi ideaalinen perehdytysaika?*
 - *Miten perehdytystä ja sen laatua tulisi seurata?*
- *Millaiset resurssit perehdytykseen pystytään/olisi järkevää osoittaa?*
- *Miten esimiesten perehdytystä voitaisiin muuten kehittää?*
 - *Vapaita ajatuksia?*

PEREHDYTYSLOMAKE SATAKUNNAN OSUUSKAUPPA

Lomake on suunniteltu Satakunnan Osuuskaupan uuden esimiehen perehdytykseen. Lomaketta voidaan käyttää apuna myös kokeneemman esimiehen perehdytyksessä. Lomakkeen käytössä on hyvä ottaa huomioon perehdytettävän sen hetkinen osaaminen ja käyttää perehdytyslomaketta hyödyksi siltä osin että perehdytettävän osaaminen vahvistuu.

PEREHDYTETTÄVÄ _____

ASIA

PEREHDYTTÄJÄ

LISÄTIETOJA

TYÖSUHTEEN ALKU

Yhteydenotto perehdytettävään

Ilmoitus esimiestehtävään valinnasta

Henkilötietojen kerääminen/tarkistaminen

Työtodistukset

Verokortti

Työn aloittamisesta sopiminen

Aloituskeskustelun ajankohta

Perehdytettävän osaamistason selvittäminen

Perehdytyksen valmistelu

Perehdyttämissuunnitelma, perehdyttäjät ja aikataulun teko

Perehdytettävän ilmoittaminen tarvittaviin tilaisuuksiin ja koulutuksiin

Työsopimuksen laatiminen

Viestintä organisaatiossa

Tieto uudesta esimiehestä yksikköön ja yksikkökierros

Tieto uudesta esimiehestä organisaatioon

Yhteystiedot organisaatioon ja ulkoisille yhteistyökumppaneille

Sähköpostin avaaminen ja sähköpostilistoille lisääminen

Työvälineet

Avaimet

Käyttäjätunnukset järjestelmiin

Puhelin

Tietokone

Työvaatteet

Muut

Organisaatioon perehdyttäminen

Perehdytettävän työkokonaisuus ja yksikön toiminta

Työsopimus työntekijälle

Palkkaus ja palkkiot, kannustepalkkiosopimus

Matkakorvaukset

Työehdot ja luontoisetujen läpikäynti

Työaika, lomat ja poissaolot

Uuden esimiehen tehtävä

- odotukset ja vaatimukset

- tavoitteet

Yksikön perustehtävä ja tilanne

Yksikön henkilöstö

Satakunnan Osuuskaupan organisaatio

Strategia, arvot, missio ja liikeidea

Kilpailuasema

Toimipaikkojen läpikäynti

Organisaatorakenne ja päätöksentekojärjestelmä

Organisaation perustehtävä ja historia

S-pankki ja asiakasomistajuus

Tutustuminen organisaation henkilöihin

Organisaation yhteiset pelisäännöt

Ketjun toimenkuvat

Yhteistyöverkoston luominen

Konttorin henkilökunta ja työtehtävät

Lähimmät työtoverit ja kollegat

- tukihenkilön nimeäminen & verkostoituminen

Sidosryhmät ja asiakkaat (yhteystiedot)

- esim. kaupunki, koulut ja urheiluseurat

Sisäinen tiedottaminen ja palaverikäytännöt

Edut ja palvelut

Henkilöstöedut

Koulutus

Työergonomia

Työhyvinvointi

Työsuojaus

Työterveyshuolto ja työhöntulotarkastus

Vapaa-ajan toiminta

Hallinnolliset asiat

Hankinnat ja hankinnoista päättäminen

Henkilöstöasiat

- TES
- organisaation henkilöstöjohtamisen järjestelmät
- henkilöstöjohtaminen (yksilö ja ryhmä)
- itsensä johtaminen

Työsuojelu

- työturvallisuus
- työterveyshuolto
- työsuhdesuojelu
- työpaikkasuojelu
- vartiointikäytännöt

Talousasiat ja vastuun korostaminen

- talouteen liittyvät järjestelmät ja raportointi
- budjetointi
- rahahuolto

Kiinteistöasiat

- kiinteistön tuntemus
- ABC
- kiinteistöhuolto, jätehuolto ja siivous

Tietotekniset asiat ja järjestelmät

Eri järjestelmiin perehdyttäminen ja tunnukset

- henkilöstöjärjestelmät
- tilausjärjestelmät
- muut järjestelmät

Muistitikut

Sähköposti, tallentaminen ja yhteiset asemat

- sähköpostin käyttö ja omat kansiot
- M-files

Järjestelmien linkkien lisääminen suosikeihin

Muuta

Omavalvonta

Organisaation ajankohtaiset teemat

Tietosuoja

Työssä tarvittavat luvat

Itsensä johtaminen (alan kirjallisuuteen tutustuminen)

- omien toimintamallien arvioiminen ja tunnistaminen

Ryhmän johtaminen (alan kirjallisuuteen tutustuminen)

YKSIKKÖÖN PEREHDYTTÄMINEN

Yksikköön perehtyminen edellisen esimiehen kanssa

Yksikön tilanne kokonaisuudessaan

- yksikön toimitilat, työpiste ja työvälineet
- osoite, yhteystiedot, TLY, laskutusosoite
- turvallisuusohjeet, pelastussuunnitelma, omavalvonta
- yksikön toimintakulttuuri ja pelisäännöt
- yksikön vuosikello (esim. synttärit, tapahtumat, kaupallisesti tärkeät ajankohdat)
- tehtäväkortit
- runkomiehityssuunnitelma
- kilpailutilanne ja asiakaskunta
- henkilöstösuunnitelma

Esimiehen päivittäiset tehtävät ja vastuut

- viikoittaiset tehtävät

- kuun vaihteen tehtävät

- vuosittaiset tehtävät

ABC

”Hiljaisen tiedon siirtäminen”

Tukitoimintojen käynnit yksikössä

Posti, puhelin, tietokone, kopiokone ja faksi

Kiinteistön kokonaisvaltainen tuntemus

- kulkutiet

- jätehuolto

- kulunvalvonta ja avaimet

- tilojen aukiolojen ohjaus

- turvallisuusasiat

- kylmälaitteiden lämpötilavalvonta

Yksikkökierros Controllerin kanssa

PEREHDYTYSKESKUSTELUT

Perehdytyksen alkukeskustelu

Pidetään mahdollisimman pian valinnan jälkeen. Läsnä ovat perehdytettävä ja hänen esimiehensä.

Keskustelussa käydään läpi perehdyttämisen merkitystä ja kokonaisuutta. Erityisen tärkeää on kartoittaa uuden esimiehen osaamistaso. Lisäksi käydään tarkasti läpi mitä perehdytys sisältää ja kuka toimii perehdyttäjänä missäkin.

Keskustelu perehdytyksen etenemisestä

Pidetään noin kuukauden kuluttua yksikköön siirtymisestä. Läsnä ovat perehdytettävä ja esimies.

Keskustelussa käydään läpi esimiehen sopeutumista organisaatioon ja yksikköön. Erityisen tärkeää on käydä läpi käytännön asioita onko jotain epäselvää tai jotain jäänyt hoitamatta. Perehdytettävän tehtäväkentästä on hyvä käydä keskustelua eli onko tehtäväkenttä selkeä. Perehdytyslo-
makkeen läpikäyminen ja luodaan jatkosuunnitelma perehdytyksen jatkamiselle. Lisäksi on hyvä antaa palautetta perehdytyksestä puolin ja toisin.

Perehdytyksen loppukeskustelu

Pidetään noin puolen vuoden kuluttua yksikköön siirtymisestä. Läsnä ovat perehdytettävä ja esimies.

Keskustelussa käydään läpi perehdytyksen onnistumista ja annetaan palautetta puolin ja toisin. Loppukeskustelu on hyvänä apuna organisaation perehdyttämisen kehittämisessä. Mikäli perehdytettävä kokee jotain asioita mitä pitäisi vielä käydä läpi, tulee tehdä suunnitelma niiden läpikäymiseksi.